

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA
EMPRESA CREACIONES CAIPIRINHA BAJO LAS PERSPECTIVAS
PLANTEADAS POR DAVID NORTON Y ROBERT KAPLAN**

GOVARDANA DASI CLAVIJO CARDONA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2011**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA GERENCIAL DE LA
EMPRESA CREAÇÕES CAIPIRINHA BAJO LAS PERSPECTIVAS
PLANTEADAS POR DAVID NORTON Y ROBERT KAPLAN**

**GOVARDANA DASÍ CLAVIJO CARDONA
COD. 2076110**

**Trabajo de Grado en la modalidad de pasantía institucional para optar al
título de Administradora de Empresas**

**Director
BERNARDO HENAO ARANGO
Contador Público**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALÍ
2011**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administradora de Empresas

Primer Jurado

Segundo Jurado

Santiago de Cali,

Este trabajo de grado es dedicado a mi madre la señora Blanca Cecilia Cardona, por su esfuerzo y valentía, por haberse mantenido siempre fuerte y llenar mi vida y la de mis hermanas de felicidad e inteligencia, gracias a su inspiración he culminado una de las etapas mas importantes de mi vida.

Esta dedicatoria es un agradecimiento a su labor, la cual ha desarrollado perfectamente, siempre con entusiasmo y sabiduría. Por que es una mujer ejemplar que ha entregado todo su trabajo y vida a su familia, por esta razón quiero mostrar mi gratitud a ella y expresarle mis deseos de que siempre pueda acompañarme, para que así continúe instruyéndome y entregándome ese amor que ha brindado a mi vida siempre.

También dedico este trabajo a mi familia, la cual me ha apoyado en todos los pasos importantes de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Dentro del desarrollo de mi vida profesional y para el logro de este trabajo de grado, debo a agradecer a grandes personas, que con su paciencia, dedicación y gran conocimiento, tuvieron la atención de acompañarme, enseñarme e instruirme en este maravilloso proceso.

Primero que todo agradezco a Dios por ofrecerme la oportunidad de recorrer este camino y de culminar mi carrera profesional de manera exitosa y bienaventurada. Agradezco también a mi empresa formadora Creaciones Caipirinha y a sus fundadores el señor Cesar Ríos y la señora María Mercedes Arroyave por ofrecerme su apoyo en los momentos difíciles y permitirme desarrollar mi trabajo dentro de su maravillosa empresa y familia.

Quiero agradecer también a mi Director de grado el señor Bernardo Henao Arango quien con su experiencia y sabiduría me guió hacia un trabajo excelente, gracias a él por que siempre me alentó y puso nuestro labor como algo grande, por que fue el quien me enseñó lo que es ser una verdadera administradora, por que con su dedicación y disciplina lleno le dio a mis ideas perspectivas diferentes, y por esta razón puedo ahora entregar un deseo en el cual pude reunir toda mi carrera y comprensión mostrando un trabajo útil y de gran ayuda para las organizaciones.

Agradezco también al señor Mario Alberto Álvarez por darle importancia a este trabajo y brindarme un acompañamiento tanto profesional como espiritual en este proceso de vida.

Por ultimo le agradezco a la Universidad Autónoma de Occidente por haber puesto en mi tanta información valiosa que se ha convertido en un aprendizaje maravilloso; y a la señora Luz Marina Lasso por plantear la idea principal de este trabajo de grado.

CONTENIDO

RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS	23
2.1. OBJETIVO GENERAL	23
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3. ANTECEDENTES	24
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. MARCO DE REFERENCIA	27
5.1. MARCO TEÓRICO	27
5.2. MARCO CONCEPTUAL	32
5.3. MARCO LEGAL	34
5.4. MARCO CONTEXTUAL	35
6. METODOLOGÍA	37
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
6.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	37
6.3. DISEÑO METODOLÓGICO	37

7. DIAGNOSTICO INICIAL	41
7.1. ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	42
7.2. ÁREA FINANCIERA.....	44
7.3. ÁREA ADMINISTRATIVA.....	48
8. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CREACIONES CAIPIRINHA.....	51
8.1. CREACION DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA	51
8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:.....	54
8.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	55
8.4. DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS:.....	57
8.5. ORGANIGRAMA DE CREACIONES CAIPIRINHA	64
9. DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE AJUSTE DEL SISTEMA GERENCIAL DE CRACIONES CAIPIRINHA.....	67
9.1. VISION GENERAL DE LAS 4 PERSPECTIVAS DESCRITAS POR KAPLAN Y NORTON.....	67
9.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES PARA CREACIONES CAIPIRINHA	69
9.3. PERSPECTIVA FINANCIERAS PARA CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.	74
9.4. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO PARA CREACIONES CAIPIRINHA.....	104
9.5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA CREACIONES CAIPIRINHA.....	109
9.6. MAPA ESTRATEGICO	119
10. DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS PARA CADA UNO DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE GESTIÓN.....	121

10.1. DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES:	121
10.2. DISTRIBUCION DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERAS.	125
10.3. DISTRIBUCION DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.	130
10.4. DISTRIBUCION DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	132
11. CONCLUSIONES	136
12. RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFIA	141
ANEXOS	143

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Punto de equilibrio Tercer Nivel Calima.	91
Cuadro 2. Punto de equilibrio Cosmocentro.	92
Cuadro 3. Punto de equilibrio Sótano.	93
Cuadro 4. Punto de equilibrio Pasoancho.	94
Cuadro 5. Punto de equilibrio Valle del Lili.	95
Cuadro 6. Punto de equilibrio Fabrica Alameda.	96
Cuadro 7. Método de las 5S.	117
Cuadro 8. Mapa estratégico	119

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Balance general Creaciones Caipirinha S.A.S.	44
Tabla 2. Estado de Perdidas y Ganancias Creaciones Caipirinha S.A.S.	46
Tabla 3. Indicadores financieros. Análisis financiero inicial.	47
Tabla 4. Participación de los gastos.	85
Tabla 5. Implementación modelo Z-SCORE en Creaciones Caipirinha S.A.S.	102

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de Creaciones Caipirinha S.A.S.	66
Figura 2. Sistema de Creación de Valor.	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Manual de funciones Gerente General.	143
Anexo B. Manual de funciones Director Comercial.	146
Anexo C. Manual de funciones Coordinador de mercadeo y ventas.	149
Anexo D. Manual de funciones Coordinador de ventas institucionales.	152
Anexo E. Manual de funciones Vendedora	155
Anexo F. Manual de funciones Director de producción.	158
Anexo G. Manual de funciones Diseñador de línea formal.	161
Anexo H. Manual de funciones Diseñador de línea empresarial.	163
Anexo I. Manual de funciones Asistente de producción.	166
Anexo J. Manual de funciones Asistente de terminado.	168
Anexo K. Manual de funciones Director financiero.	170
Anexo L. Manual de funciones Contador.	173
Anexo M. Manual de funciones Asistente contable.	176
Anexo N. Manual de funciones Director Administrativo y de recursos humanos.	179

RESUMEN

Este trabajo de grado pretende complementar el sistema gerencial actual de la Compañía, procurando que las sugerencias ayuden a la Empresa a identificar sus objetivos y/o procesos claves, guiándose por su planeación estratégica y en el cual se determinen indicadores, tanto financieros como no financieros para cada proceso y/u objetivo.

Para el desarrollo de este trabajo de grado se tendrá en consideración que se está trabajando con una empresa PYME, y que las estrategias y sugerencias que se hagan, deben estar de acuerdo a los recursos con los cuales la Firma cuenta, de tal manera que se garantice la aplicabilidad del presente trabajo.

Creaciones Caipirinha es una empresa bajo la razón social “María Mercedes Arroyave”, personal natural, ciudadana nacida en la ciudad de Santiago de Cali. La Empresa tiene su sede principal y fabrica en la ciudad de Cali, barrio alameda. Esta empresa lleva alrededor de 20 años en el mercado de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas en el departamento del Valle del Cauca; a lo largo de sus actividades Creaciones Caipirinha ha abierto diferentes puntos de ventas en las principales ciudades del departamento del Valle, pero por razones de tipo financiero y organizacional, estos puntos han tenido que irse cerrando.

Durante todos sus años de actividades la Empresa siempre se ha dedicado al sector de las confecciones y comercialización de ropa para dama, aunque esta no realice todo el proceso de producción de sus prendas.

Actualmente se cuenta con 6 puntos de venta ubicados en las siguientes direcciones:

- Punto fabrica: barrio alameda.
- Cosmocentro. La 14 de Cosmocentro.
- Tercer Nivel: La 14 de Calima.
- Sótano: La 14 de Calima.
- Pasoancho: La 14 de Pasoancho.
- Valle del Lili: La 14 de Valle del Lili.

Los dueños de la Empresa, María Mercedes Arroyave y Cesar Ríos, han decidido realizar cambios internos debido a las bajas en las ventas y a que la Empresa se ha convertido en el soporte de todos los gastos, tanto familiares como de la Organización misma. Esta situación ha traído resultados negativos, claramente reflejados en los Estados Financieros del año 2010, donde se aprecia que la

Empresa ha disminuido sus utilidades y ha aumentado su nivel de endeudamiento¹.

La situación anterior, es más crítica, ya que el manejo, control y dirección de la Empresa se ha perdido completamente, debido a que no existe ningún tipo de planeación estratégica, visión, misión ni objetivos estratégicos. En este trabajo de grado se busca, fomentar una cultura de planeación y control, dentro de cuyo marco se puedan desarrollar las estrategias y seguir, paso a paso, los objetivos estratégicos que se planteen.

Se pretende por consiguiente que en la medida que la Compañía utilice las herramientas planteadas, pueda nuevamente alcanzar el equilibrio financiero en primera instancia y posteriormente el crecimiento integral de la misma.

Este trabajo de grado se realiza a nivel de propuesta para la Empresa, dado que no está al alcance de la autora su implementación. La implementación depende de la determinación directa de los dueños y directivos la Empresa.

¹ Estados financieros Creaciones Caipirinha, Balance General consolidado, junio 30 de 2010

INTRODUCCIÓN

Teniendo en consideración el modelo gerencial actual de la empresa Creaciones Caipirinha, y la situación en la que se encuentra dicha compañía, como resultado de sus falencias en el sistema gerencial empleado, se pretende con el presente trabajo de grado, realizar un análisis de la Organización, tomando como guía las perspectivas planteadas por Robert Kaplan y David Norton.

Primero que todo se va a dar una explicación de la situación actual de la Empresa y su historia, seguidamente se realizará la Planeación Estratégica de Creaciones Caipirinha, consecuente con esto se desplegará el análisis de cada uno de los parámetros de las perspectivas mencionadas, inmediatamente se explicará la propuesta que se tiene para el desarrollo de las herramientas de las perspectivas dentro de la Empresa y posteriormente se presentarán los pasos para su implementación en la Compañía.

Para cada una de las perspectivas sugeridas se propondrán los objetivos más importantes que dependen de los procesos que se manejen en la Empresa, luego se deben determinar cada una de las estrategias que corresponden con los objetivos planteados, las estrategias son la similitud de las actividades que se realizan para el cumplimiento de los procesos, y por último se deben identificar cada uno de los indicadores que corresponden a las estrategias propuestas.

Dentro de los diferentes sectores industriales con los cuales cuenta Colombia, el sector de las confecciones es uno de los más fuertes, puesto que el territorio colombiano es un gran productor de textiles y es un país innovador en cuanto a moda y a nuevas tendencias al momento de vestir.

Con la idea de tener una visión amplia del desarrollo del sector textil en Colombia y ubicar mejor a Creaciones Caipirinha dentro de este, se mostrara a continuación un informe cronológico de este sector desde el año 1880 hasta el periodo actual 2010.

En 1880 la historia empresarial colombiana permitió el desarrollo de la industria textil, la mina El Zancudo era la empresa más grande de Colombia. En 1907 surgieron los primeros antecedentes del sector textil y la confección colombiana; la que hoy se conoce como la industria textil y de confección colombiana, se originó en la fecha anteriormente nombrada en la ciudad de Medellín. Hacia el año 1914 fue fundada la fábrica de tejidos Obregón, la cual marcó el inicio de la industria textil moderna en Barranquilla y registró un crecimiento constante hasta mediados de los años cuarenta, cuando se le consideraba la planta textil más importante de Colombia.

La Asociación Colombiana de Técnicos y Profesionales Textiles (ACOLTEX) nace en el año 1964 como espacio para el colegaje, la solidaridad profesional y la actualización académica de las diferentes personas que conforman el área de tintorería y acabados. En 1976 nace Bristel S.A. compañía del sector textil, de la confección y del comercio, con sucursales en los países de Venezuela, México y Ecuador. Seguido de esto en el año 1978 el Dr. Carlos Ardila Lule adquiere la empresa Coltejer que se mantuvo como líder del sector textil.

En el año 1982 se realizó el despido de 16 mil obreros de la Industria textil, bajo el gobierno de Julio Cesar Turbay. Hacia 1983, el contrabando de ropa y textiles extranjeros a Colombia había alcanzado tales proporciones que el sector textilero del país entró en una profunda crisis. A esto se sumó la producción de telas excesivamente baratas provenientes de Corea, Taiwán y China. Durante el año 1987 se funda la empresa SUMICOLOR SA, en Medellín, Colombia, para atender el sector industrial del plástico, textil, caucho y cuero, con una gran variedad de pigmentos, colorantes, blanqueadores ópticos y productos químicos auxiliares para la industria textil.

Es así como el 17 de diciembre de 1987, en la ANDI- regional Medellín, se firma el Acta de Constitución de la Oficina Coordinadora del sector Textil-Confección colombiano, con el nombre de Instituto para la Exportación y la Moda – INEXMODA. En el año 1995 de los 56 concordatos acordados en Colombia, no menos de catorce se situaron en el sector textil y de confección: Fábrica Slaconia, Textiles Vanylon, Textiles El Cedro, Margarett Fashion, Textiles Papagayo, Cuatro en Textiles, entre otros.

El 14 de Agosto de 1997 se hace la presentación de los balances en rojo, los cuales son la característica común que presentan las empresas del sector textil y de la confección al concluir el primer semestre del año 1997.

En su comunicación de 4 de junio de 2001, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil "SINTRATEXTIL", insiste en que las cooperativas de Confecciones Colombia S.A. son construidas, gobernadas y manipuladas por la empresa. Para lo cual en el año 2002 Enka de Colombia SA se acoge a la Ley 550 o de Reestructuración Económica.

Teniendo en cuenta el desarrollo del comercio exterior en el país, para el año 2006 se definieron los requisitos específicos de origen para cerca del 98% del universo arancelario del sector textil-confecciones. Para este mismo año el ministro de Industria Jorge Lepra señaló en varias ocasiones que el sector textil sería el más afectado si no se firmaba un TLC con Estados Unidos porque Colombia está a punto de convertirse en su principal competidor de ropa de calidad.

En el año 2007 la industria textil colombiana representa actualmente unos 1.200 millones de dólares al año en exportaciones, lo que equivale al 5% del Producto

Interno Bruto PIB –o riqueza de Colombia; el sector textil se organizó en un programa de desgravación a cinco años para Honduras y de desgravación inmediata para Colombia. En el 2008 el director de Inexmoda anuncia su retiro de la institución y habla sobre la coyuntura del sector textil. Durante este mismo periodo el sector textil y de confecciones en Colombia reporta ganancias anuales de US \$1.000 millones por concepto de exportaciones no tradicionales, teniendo como consecuencia el despido de sus plantas de producción a más de 24.000 trabajadores que resultaron lesionados por la reevaluación, el contrabando y el lavado de dinero.

Esta situación trajo como repercusión que para el año 2009 se perdieran entre 40.000 y 50.000 puestos de trabajo en el sector textil colombiano. Fue innegable la pérdida de empleo en el sector confección el cual es intensivo en mano de obra así como la reducción de las exportaciones y el cierre de empresas.

Para el año 2010, durante un conversatorio con empresarios el presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, manifestó que era necesario que Colombia activará un plan para recuperar el consumo interno y frenar el contrabando en el sector textil y de confecciones; por otra parte por primera vez en la historia de la moda colombiana cinco diseñadores de talla internacional tendrían la oportunidad de mostrar sus diseños dentro del país.

Con la corta reseña histórica en Colombia, se aprecia que el sector textil y de confecciones ha sido muy importante para el desarrollo del País, por lo cual ha afectado, tanto positiva como negativamente, la economía del mismo. A continuación se mostrarán algunos de los factores macroeconómicos más importantes en los cuales ha incidido este sector:

- El sector de Textiles y Confecciones es uno de los más importantes en Colombia, ya que cuenta con una trayectoria de más de 100 años.
- Este sector representa el 9% del total de la producción industrial, del cual el 30% se exporta.
- En diciembre de 2006, las exportaciones de confecciones presentaron un crecimiento de 5% (US\$ 4 millones), frente a diciembre de 2005.
- En Estados Unidos, el producto que jalonó el descenso de las ventas externas fue pantalones en algodón para hombres y niños, con un disminución de 7% en el año 2006.
- Del total de las exportaciones no tradicionales Colombianas a Estados Unidos, el 15% corresponde al rubro de Textiles y Confecciones para el año 2005.

Es pertinente afirmar que la confección no es una actividad que implique básicamente el uso de procesos de innovación y moda, sino que en Colombia la confección es todo un arte, pues esta es una actividad comercial que ha venido

pasando de generación en generación por muchas de las familias colombianas, tal como ocurre con los propietarios de la Organización en donde se pretende desarrollar el presente trabajo de grado. Este grupo familiar, ha logrado con trabajo arduo y constante formar una empresa pequeña de confecciones para mujer, cuya razón social es Creaciones Caipirinha bajo el nombre de María Mercedes Arroyave; su objeto social se ha venido desarrollando en la ciudad de Cali y sus alrededores, teniendo que afrontar las irregularidades de la economía y la globalización generalizada, comportamiento que ha afectado en mayor medida a las pequeñas microempresas de Colombia.

Dentro del manejo de una microempresa familiar es factible encontrar cierto tipo de informalidad en el desarrollo de los procesos y actividades, los cuales pueden ser suficientes para el manejo simple de la Empresa en su etapa inicial, pero si la Entidad desea crecer y fortalecerse para entrar en el proceso de la globalización, fenómeno que ya sabemos se ha venido presentando hace varios años a nivel mundial, se debe iniciar por aceptar nuevas conductas y nuevos modelos de gerencia, los cuales le ayudarán a tomar las mejores decisiones, tanto a nivel operativo como administrativo.

En el desarrollo de la administración moderna se han proporcionado diferentes herramientas mediante las cuales se pueden detectar las debilidades de las empresas, determinar las estrategias, implementar las mismas y controlarlas. Lo anterior teniendo en cuenta que se deben seguir los lineamientos de una planeación estratégica soportada en la misión y la visión de la Empresa, haciendo uso de los indicadores que miden el comportamiento de los factores claves de éxito adecuados, para que la gerencia sepa cómo está su compañía y hacia donde podría llegar, además de mostrar el comportamiento de las variables más importantes a la dirección, entre las cuales se encuentran las variables de gestión y de control con las cuales se pueden tomar las mejores decisiones y llevar a la Empresa a un mejoramiento continuo.

Esta forma de análisis ayuda al gerente a crear estrategias que puedan ser fáciles de entender, comunicar e implementar, además de que este se dé cuenta cuales son los procedimientos para medir y monitorear el cumplimiento de las estrategias.

Se busca entonces presentar una propuesta de ajuste al sistema de gestión gerencial actual, basado en el control y las herramientas contempladas en las perspectivas de manejo gerencial de Kaplan y Norton. Se debe tener en cuenta en el proceso de ajuste recomendado, que la Empresa no cuenta con una descripción formal de cada uno de los procesos de los departamentos, más aún, se puede considerar que no existe una estructura departamental articulada, ya que La Empresa se maneja como una estructura lineal, en donde todas las decisiones y actividades, son ordenadas, coordinadas y controladas por una sola persona.

Para el cumplimiento de la propuesta se seguirán tres fases en las cuales se incluirán todos los pasos necesarios para la entrega de la propuesta de ajuste.

En la primera fase se hará un informe de la situación actual de La Empresa, con el fin de conocer el estado real de Caipirinha en cada una de sus áreas.

En la segunda fase los esfuerzos se encaminaran a provocar en la Dirección de la Empresa la sensibilización adecuada que haga posible la comprensión del papel que desempeña la planeación empresarial en la proyección de toda organización, tomando como puntos clave el desarrollo de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de Creaciones Caipirinha. Para el desarrollo de estrategias, es metodológicamente aconsejable utilizar, entre otras herramientas, la matriz DOFA, en donde se identifican los puntos fuertes y las debilidades de La Empresa, lo que permitirá conocer los factores claves de éxito que pueden estar fallando y que han ido transformándose de fortalezas a debilidades; con la anterior se pueden empezar a plantear ideas para el control de estos factores y para su alineación con la misión y visión de La Empresa. En esta fase se empezará la construcción de los procesos operativos de toda La Empresa y cada proceso deberá ir asignado a un departamento o a varios. Con este levantamiento de procesos se pretende que Caipirinha empiece a planificar y controlar la asignación de recursos, el manejo de los mismos cuyos resultados que se podrán reflejar luego en los estados financieros. En esta etapa se deberán empezar a desarrollar las cuatro perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton.

En la tercera fase o fase final se espera finalizar la propuesta de ajuste del sistema gerencial, con las herramientas ofrecidas por las cuatros perspectivas para organización de una compañía, fase en la cual se le entregaría a los dueños de la Organización las herramientas necesarias para continuar planeando y controlando las actividades más importantes de la misma. Como se podrá apreciar en el trabajo de grado una de las grandes finalidades es buscar que se presenten herramientas que tiendan a la formación de una estructura organizacional guiada por una administración por objetivos, mediante procesos eficientes.

Uno de los inconvenientes importantes que existen para la realización de este trabajo de grado, es la falta de información del área financiera, puesto que la Empresa no cuenta con datos históricos de ninguna clase; es decir, no existen reportes financieros (Balance general, Estado de Resultados y demás estados financieros), diferentes al año 2009. Es imposible por lo tanto evaluar el desempeño de la Compañía de manera específica sustentada en datos reales de años anteriores, por lo que se recurrirá solamente a la información del año 2009 y desde allí partirá el estudio.

Por otra parte, no hay un sistema de contabilidad estructurado correctamente. Esta situación imposibilita en la actualidad la dirección adecuada de La Empresa, dado que no se cuenta con la información básica para evaluar el desempeño de

La Empresa. La principal fuente de información está representada en la experiencia de los propietarios del negocio. Es por eso que la participación y el compromiso de los mismos en este trabajo de grado son de vital importancia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Creaciones Caipirinha es una microempresa que no se encuentra totalmente estructurada, que ha venido manteniéndose en el mercado con el conocimiento empírico de sus dueños el cual se ha desarrollado por la experiencia y el manejo del negocio.

Para este trabajo de grado se desea que la Empresa fomente una estructura organizacional más edificada, en la cual se pueda ver la estructuración de esta y donde se puedan implementar diferentes procesos que permitan tomar decisiones, mejorar el desempeño y el rendimiento de la Entidad, convirtiéndola en una empresa más competitiva y con mayor poder de enfrentamiento ante las exigencias del mercado.

En el último año, Creaciones Caipirinha disminuyó sus utilidades en un 40%,² lo que significó el cierre de 2 puntos de venta importantes, uno localizado en el Centro Comercial Llano Grande en Palmira, y el otro en la Cooperativa Cootraemcali en la ciudad de Cali, estos dos puntos significaron grandes gastos administrativos para la Empresa, hasta el punto de tomar la decisión de cerrarlos y recoger todo el inventario existente; por lo tanto, los dueños de Creaciones Caipirinha se encuentran muy interesados en determinar las herramientas necesarias para que en una próxima ocasión no se tomen las decisiones al pasar del tiempo y sobre la marcha, sino que se haga una planeación estratégica donde se planteen los caminos a seguir en caso de que cualquier mala situación ocurra.

1.1.1. Formulación del problema: Teniendo en cuenta el planteamiento del problema anterior, surge el siguiente interrogante general: ¿Cuál es el mejor camino para que dentro de CREACIONES CAIPIRNHA se empiece a realizar una planeación estratégica adecuada para la efectiva toma de decisiones, y cuáles son los pasos que la Compañía debería poner en práctica para mejorar su sistema gerencial, que permita la viabilidad de la Empresa en el tiempo?

1.1.1.1. Sistematización del problema: De este interrogante general surgen los siguientes interrogantes específicos que se convertirán en lineamientos para el desarrollo de la investigación:

-

² Creaciones Caipirinha, Consolidado de ventas periodos 2006 - 2010, información suministrada por: Brenda Ríos, encargada del punto de venta fábrica.

- ¿Cuál es la situación actual de la Organización?
- ¿Cuál es la estructura organizacional indicada para una microempresa en proceso de crecimiento continuo y cómo debe desarrollarse dentro de la misma?
- ¿Qué herramientas se pueden utilizar para analizar la situación actual de Creaciones Caipirinha, tomando en cuenta los cuatro ejes centrales de una empresa en general, a saber: Mercado y ventas, finanzas, administración y producción, para ser utilizadas en el momento que se necesiten?
- ¿Cuáles son los procesos a seguir dentro de cada una de las actividades que realiza La Empresa en el desarrollo de su objeto social, qué tipo de recurso se asigna a estas diferentes actividades y como se controlan, tanto las actividades como los recursos?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta basada en principios contemplados en la planeación estratégica empresarial, haciendo uso de diferentes herramientas proporcionadas por las teorías de la administración moderna, con las cuales los directivos de La Empresa podrán darle continuidad a una cultura de planeación y crecimiento dentro de las actividades de Creaciones Caipirinha, con el fin de encaminar todas las estrategias al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnostico inicial mediante el cual se pueda determinar cuál es la situación actual de la Compañía y cuáles son las posibles causas de dicha situación. Este diagnostico se tendrá presente para la presentación de estrategias y posibles actividades de mejora en la Empresa.
- Definir la estructura organizacional de Creaciones Caipirinha, comenzando por la elaboración de la misión y la visión, además de la conformación de los cuatro departamentos base de La Empresa, con sus respectivos procesos operativos e indicadores de gestión que reflejen el estado de La Empresa en el momento que se desee.
- Diseñar un sistema de gestión y control para las actividades y funciones de cada departamento de Creaciones Caipirinha, en los cuales se incluirán: indicadores de gestión, manuales de procesos, manuales de funciones, entre otras herramientas que ayuden a determinar el buen funcionamiento de La Empresa.
- Realizar una distribución de los recursos para cada uno de los procesos de La Empresa, dependiendo del tipo de recurso, ya sea: humano, financiero, técnico, etc., dentro de la cual se especifique el buen uso del recurso y como se debe controlar este uso, todo lo anterior siguiendo la planeación estratégica que se realizará en La Empresa.

3. ANTECEDENTES

Creaciones Caipirinha es una empresa familiar, bajo la razón social “María Mercedes Arroyave”, que comenzó su actividad comercial hace 17 años en la ciudad de Cali, teniendo como sede principal la fabrica, ubicada en el barrio Alameda Calle 9 # 22 – 77.

El nombre como tal de Creaciones Caipirinha ha venido variando por diferentes razones sociales de los integrantes de la familia, pero como se indicó anteriormente, La Empresa se encuentra bajo la razón de María Mercedes Arroyave, quien desempeña las actividades de Gerente Administrativa; el Gerente de La Empresa es el señor Cesar Ríos quien es la cabeza de la familia y de Caipirinha, los anteriormente nombrados son los dueños de Creaciones Caipirinha y en colaboración de su hija, Brenda Ríos, quien realiza las actividades de diseñadora de modas de La Empresa, han trabajado para mantener una empresa que se convierta en un bien, no solo para ellos sino para la sociedad en general.

Es así, como en relación a la Misión y Visión de La Empresa, a la fecha no se encuentran desarrolladas a pesar del tiempo de las labores. Esto pone de manifiesto la ausencia de enfoque estratégico.

Por otro lado; la estructura de La Empresa se encuentra conformada por:

- Cesar Ríos - Gerente General y de Producción.
- María Mercedes Arroyave – Gerente de Gestión Humana.
- Brenda Ríos – Diseñadora de Modas.

El resto de personal se encuentra conformado por 8 vendedoras y 3 personas de producción, las cuales desarrollan la actividad de corte, fusión y planchado y por último una persona que desarrolla la labor de terminado.

Actualmente Creaciones Caipirinha no cuenta con un organigrama en el cual se muestre la estructura de La Empresa, en cuanto a cargos y funciones de cada uno, lo cual quiere decir que La Empresa ha venido manejando el personal según las actividades que se presenten en el día, situación que imposibilita el control y las exigencias dentro del tiempo de trabajo.

Objetivos organizacionales:

En relación a los objetivos, Creaciones Caipirinha para este año se propone realizar un cambio organizacional en donde se implementen la misión, la visión, el organigrama de la Empresa, se realicen los manuales de funciones, se tenga una estructura de los departamentos, entre otros, cambios que se han venido

realizando desde el año pasado. Es relevante anotar que existe un ánimo de las directivas de implementar los cambios que beneficien a la Compañía, como se ha visto desde el año 2009.

4. JUSTIFICACIÓN

El proyecto pretende dar a CREAÇÕES CAIPIRINHA una nueva perspectiva de lo que es la Empresa en sí. Se desea darle una estructura clara en donde se reconozcan procesos, funciones, actividades, manuales y se puedan medir tiempos y costos, además de organizar al personal que existe dentro de cada sección, por cargo y no por la función que desarrolla, todo ello enmarcado dentro de las perspectivas gerenciales establecidas por Kaplan y Norton.

Teniendo los procesos establecidos es Creaciones Caipirinha, se pueden empezar a construir indicadores de gestión que le muestran a los directivos y encargados cómo va CAIPIRINHA dentro de cada uno de sus departamentos, de esta manera se podrá realizar una planeación de las tareas y actividades de cada uno de los trabajadores y realizar presupuestos, ya que se tienen las herramientas para medir si el trabajo hecho fue el esperado o no.

Por otro lado, este proyecto es importante porque además de crear herramientas de medición y control, va a fomentar a los directivos que sigan una planeación guiados por parámetros estratégicos definidos. Creaciones Caipirinha ha venido buscando un rumbo que se debe forjar por medio planes de acción consistentes, ya que al crear la Misión y la Visión se estará entregando el camino que debe recorrer.

Para Creaciones Caipirinha es muy importante realizar un cambio dentro de toda su estructura, ya que el entorno en el que se desenvolvían hace 15 años era muy diferente al actual, por lo cual se han visto obligados a realizar reformas definitivas que hagan posible la adaptación de la Compañía a las necesidades de un entorno turbulento.

Como estudiante de Administración de Empresas, es importante el desarrollo de este trabajo de grado porque da la oportunidad de integrar todos los conocimientos adquiridos, tanto en la parte laboral como universitaria, sobre el manejo y administración de los recursos de la Empresa, de acuerdo a su situación actual, a su entorno, a sus políticas; por otra parte permite identificar los riesgos y los beneficios de tener una empresa propia, además que es un requisito para obtener el título profesional.

Una empresa debe tener y manejar una estructura básica que garantice su efectividad, sin considerar a que se dedique. En el momento en que una empresa no sepa comunicarse con su entorno, va a quedar aislada de su mercado objetivo y no va a reconocer las oportunidades de negocio, y si la misma no sabe como tener sinergia dentro de sus departamentos, no va a tener la suficiente fuerza para enfrentar tanto a la competencia como al mercado.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

En este punto se especificará toda la información base que será utilizada en el presente trabajo de grado.

Dentro de lo que se considera como sistemas gerenciales en el campo de la administración, actualmente se han realizado muchos adelantos en las herramientas que se utilizan en estos para encausar las compañías. En este trabajo de grado se mostrarán algunos de los que pueden adaptarse a la Empresa.

5.1.1. Planeación estratégica: es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).³

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a

³ DONNELLY, Gibson Ivancevich "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava ed.

largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado. Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.⁴

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

A continuación se muestra cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:⁵

5.1.1.1. Declaración de la visión: La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

5.1.1.2. Declaración de la misión y establecimiento de valores: La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

5.1.1.3. Análisis externo de la empresa: El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

5.1.1.4. Análisis interno de la empresa: El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una

⁴ Crece Negocios. Artículo: “Planeación Estratégica”. Consultado 1 de febrero de 2011. Disponible en línea: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

⁵ KOTLER, Phillip "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5.1.1.5. Establecimiento de los objetivos generales:

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Los objetivos permiten lograr la misión, y permiten capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

5.1.1.6. Diseño, evaluación y selección de estrategias: Se debe diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

5.1.1.7. Diseño de planes estratégicos: consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.

- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

5.1.2. Perspectivas gerenciales desarrolladas por Kaplan y Norton: A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente se identifican, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

○ *Perspectiva financiera.*

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

○ *Perspectiva del cliente.*

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."

○ *Perspectiva de procesos internos.*

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la Empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

○ *Perspectiva de formación y crecimiento.*

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a

personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

5.1.3. Definición de visión y estrategia: El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la Empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

5.1.4. Definición de indicadores: Entendida la visión y estrategias de la empresa, es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. *"Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."*

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos.

El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

5.1.5. Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son

posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.⁶

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

5.1.5.1. Tipos de indicadores de gestión: Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.⁷

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

5.1.5.2. Criterios para establecer indicadores de gestión: Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Respecto al desarrollo del presente trabajo de grado, es importante aclarar el concepto y las definiciones de una serie de términos técnicos y relevantes a considerar.

⁶ PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. "Curso Índices de Gestión"

⁷ RINCÓN BERMÚDEZ, Rafael David. "Los indicadores de Gestión Organizacional". Artículo, Una Guía para su definición.

Es así, como cuando se habla de **empresa** se refiere a la actividad en la cual las personas involucran una serie de recursos para cumplir con una visión y unos objetivos estratégicos especiales; los recursos manejados en la empresa pueden ser: humanos, financieros, físicos, intelectuales, etc.; es muy importante que la persona a cargo de la empresa sepa encausar estos recursos para el seguimiento de las **estrategias organizacionales**, las cuales son los planes que la empresa realiza para alcanzar unos objetivos propuestos. Estas estrategias se pueden definir como **estrategias a corto plazo**, las cuales se entienden por estrategias que se deberán cumplir en un tiempo menor a un año y las **estrategias a mediano plazo**, las que se deberán cumplir en un lapso mayor a 1 año pero menor a 5 años. Después de 5 años se considera como una **estrategia a largo plazo**; las estrategias se realizan para el cumplimiento de los **objetivos estratégicos**, los cuales se entienden como las metas de la empresa. Estos objetivos deben ser medibles y deben ser controlados por cada una de las áreas funcionales de la empresa, deben ser aterrizados al entorno y a la situación actual.

Por último los objetivos deben estar alienados con la **visión** de la empresa, la cual marca el camino que esta tiene; dentro de la visión se encuentra la planeación a futuro, la ruta a seguir para cumplir lo planeado; además cuenta con una fecha límite para la misma. La visión se puede redactar de acuerdo a la **misión**, la cual define lo que es la empresa como tal, a que se dedica, cual es su entorno, quienes son sus clientes, por que se destacan entre la competencia y se describe como el propósito general de la empresa y como ultimó el **mercado** en el cual se encuentra, este último es el grupo de consumidores de un producto o servicio. El mercado puede ser objetivo o potencial, según los consumidores a los cuales la compañía quiera llegar; la empresa debe tener en cuenta que para llegar a su mercado potencial debe realizar una correcta **toma de decisiones** que se define como el proceso en el cual los directivos de la organización seleccionan un curso de acción o de actividades para seguir las estrategias entre varias alternativas; las decisiones deben tomarse entre los integrantes del equipo directivo, se debe tener en cuenta que de la buena toma de decisiones se reflejan las **ventajas competitivas** de la empresa, que se describen como las características que diferencian a la entidad de su competencia y que motivan al consumidor a preferirla dentro de las diferentes ofertas de productos.

Por otro lado, también es importante que se determine la vitalidad del seguimiento de una **planeación estratégica** la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos y de los recursos disponibles; por eso para el cumplimiento de la planeación estratégica se deben crear los **indicadores de gestión**, los cuales ayudarán a controlar el cumplimiento de las estrategias y el alcance de los objetivos estratégicos, estos indicadores deben ser determinados por la persona responsable de cada área y su equipo de trabajo, estos indicadores

deben ser las herramientas de los directivos para el control que se tenga dentro de la empresa.

5.3. MARCO LEGAL

Para la realización y desarrollo del trabajo de grado, se debe tener en cuenta el marco dentro del cual se encuentra inmersa la Organización:

5.3.1. Decreto 2.663 y 3.743 de 1950 Adaptados por la ley 141 de 1961 “Código Sustantivo del Trabajo”: Este decreto reglamenta el Código Sustantivo del Trabajo y promueve la equidad en las relaciones laborales entre el empleador y el empleado. En este código se ofrece claridad en los tipos de contratos establecidos por la ley, obligaciones de las partes, entre otros aspectos que permiten tener tranquilidad a los empleados y también a los empleadores.

5.3.2. Decreto ley 410 de 1971 por el cual se decreta el Código del Comercio: Mediante este decreto se expide el Código de Comercio, en el cual se regula toda actividad del país, presenta normas comerciales, comentarios, jurisprudencias de la corte suprema de justicia, de la corte constitucional y del Concejo de Estado.

Las normas presentadas en este código de comercio, se realizan con el fin de permitir el mejor desarrollo y desenvolvimiento de la actividad mercantil para evitar posibles conflictos de carácter legal, tramitología, estímulo y desarrollo de la actividad empresarial y otras labores de orden mercantil.

5.3.3. Ley 50 de 1990 Reforma Laboral: Por la cual se define el sistema de protección social, se conciben algunos programas contra el riesgo de desempleo, se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la ley 100 de 1993 “Seguridad Social” y se adapta disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales.

5.3.4. Ley 550 de 1990, decretada por el Congreso de Colombia: Es la ley mediante la cual se establecen unos procedimientos para permitir al deudor superar sus dificultades financieras y reanudar o continuar el funcionamiento de sus operaciones comerciales normales. Tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa viable, como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de procesos de reorganización y de liquidación judicial.

5.3.5. Legitimación de la Fiduciaria para ejercer la calidad de Promotor y liquidador: Por medio del artículo 5 del Decreto 526 de 2009, que reglamenta todo lo concerniente a promotores y liquidadores de la ley 1116 de 2006, se establece quienes podrán ser inscritos como promotores y liquidadores: Sociedades fiduciarias que en su estructura administrativa cuenten con una unidad de negocio especializada, con capacidad tecnológica y humana para prestar el servicio y un sistema vigente de riesgo operativo para la respectiva línea de negocio, según las reglamentaciones de la Superintendencia Financiera.

5.3.6. Ley 1116 de 2006 Régimen de insolvencia empresarial: Se pueden acoger a la ley 1116 de 2006 las personas naturales comerciantes, las personas jurídicas no excluidas que realicen negocios permanentes en el territorio nacional de carácter privado o mixto, las sucursales de sociedades extranjeras y los Patrimonios Autónomos afectos a la realización de actividades empresariales. Para ingresar se deben promover los Acuerdos de Reorganización.

La cesación de pagos, es un evento solicitado por el respectivo deudor, o por uno o varios de sus acreedores titulares de acreencias incumplidas, o solicitada de oficio por la Superintendencia que ejerza supervisión sobre el respectivo deudor o actividad. En la situación de incapacidad de pago inminente, el inicio deberá ser solicitado por el deudor o por un número plural de acreedores externos, sin vinculación con el deudor o con sus socios. También se da como consecuencia de la solicitud presentada por el representante extranjero de un proceso de insolvencia extranjero.

5.4. MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo de grado se realizará en la empresa Creaciones Caipirinha S.A.S., la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, en la calle 9 # 22-77 barrio Alameda. Es una empresa familiar, catalogada como pequeña, que se encuentra en un proceso de crecimiento, debido a la experiencia que ha logrado acumular en el transcurso de su vida comercial.

Tres son los sectores más beneficiados con el desarrollo de este trabajo. En primer lugar los empleados de CREACIONES CAIPIRINHA, pues una empresa sólida en su recurso humano, da seguridad y posibilidad de crecimiento a sus colaboradores; a los clientes al recibir productos de mayor calidad y a los propietarios, quienes recibirán mayores retribuciones lo que hayan invertido.

Creaciones Caipirinha S.A.S. se encuentra ubicada en el municipio de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, en Colombia; Cali es

considerada la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín.

Es así como Cali no escapa a la tendencia Colombiana de crecimiento de las áreas urbanas, en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

Sector Textil. Confección Diseño y Moda Colombiano: Descripción del Sector en Colombia:

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones y en particular, en el de la moda. Sin embargo, algunos subsectores de textiles y confecciones han decrecido durante el período enero-junio de 2009 como son hilados, tejidos, tejido de punto, plano y ropa de hogar.

Desde principios del siglo surgieron las principales industrias textiles en la región antioqueña, distribuidas en Municipios como: Medellín, Bello e Itaguí. A través de la historia el país fue desarrollando su infraestructura como cultivador y exportador de algodón de longitud media y corta en regiones del Atlántico, Cesar, Meta, Valle y Tolima. El fortalecimiento algodonero permitió el desarrollo de la industria textil de Antioquia y Manizales. En la actualidad Medellín es el centro del sector en Colombia, pero con una creciente presencia de otras regiones como Bogotá/Cundinamarca y el Atlántico. La composición del Cluster Textil/Confección Diseño y Moda de Medellín/Antioquia por tamaño de empresa está constituida así: 90.4% son microempresas, 7.2% son pequeñas empresas, 1.9% medianas empresas y 0.5% grandes empresas.⁸

⁸ Inexmoda, artículo Información del sector textil en Colombia, [en línea] consultado el 01 de junio de 2010 a las 6:29 p.m., disponible en:
<http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Informaci%C3%B3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado se realizará y ejecutará bajo un estudio de caso de tipo exploratorio en su primera fase, descriptivo durante la segunda fase y explicativo en la tercera fase, con enfoque cualitativo y cuantitativo; mediante el estudio exploratorio, se analizarán las diferentes variables que permitirán el estudio concreto del análisis actual de la Empresa Creaciones Caipirinha, con el estudio explicativo se plantea entregar un plan de acción para que la Empresa logre de manera eficiente el resultado más beneficioso dentro de planeación estratégica que se debe empezar a realizar, con el estudio descriptivo se detallarán puntualmente los factores claves de éxito a los cuales la Empresa debe apuntar para lograr buenos objetivos estratégicos.

6.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en el proyecto de grado será el método deductivo, dado que se va a partir de de datos generales aceptados como validos tales como el hecho de que toda empresa debe tener una estructura organizacional, unos manuales de procesos y funciones para el control de las actividades dentro de misma, con el fin de llegar a una conclusión de tipo particular, como por ejemplo cuales son los factores claves de éxito de Creaciones Caipirinha, cuales son las amenazas más importantes y cuales son las debilidades más fuertes, y que decisiones se deben tomar para el control y seguimiento de estas debilidades y amenazas.

6.3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo y cumplimiento del proyecto de grado se deberá seguir las siguientes fases:

Fase 1:

- Recolección de la información necesaria para el análisis de la situación actual de la Empresa.
- Determinar cual información es relevante y cual no, para establecer los factores claves de éxito que se tendrán en cuenta en el análisis situacional.

- Realizar el análisis situacional tanto a nivel global de La Compañía como a nivel departamental para ubicar los puntos débiles dentro de cada departamento y poder dirigir las estrategias a metas concretas.
- Teniendo el informe de la situación actual debe empezarse a establecer la planeación estratégica, lo que significa que los encargados de La Empresa deben prestar una mayor atención a la planeación de sus actividades y no realizarlas al día a día respectivo. Para esto lo primero que se debe tener en cuenta es la construcción de la Misión y la Visión de La Empresa

Fase 2:

- Después de tener el análisis situacional y de determinar los puntos débiles de la Empresa se debe escoger que rutas se seguirán para el control de estos puntos débiles.
- Determinar cuáles son los procesos más importantes que van ligados a las actividades diarias de la Empresa. Se hará un análisis de la forma como se han venido desarrollando los mismos.
- Asignar cada proceso a cada uno de los departamentos o áreas operativas de Caipirinha, a saber: Departamento de Mercado y Ventas, Departamento Financiero, Departamento de Producción, Departamento de Recursos Humanos y Administrativos.
- En primera instancia se debe dividir cada punto débil por departamento y determinar un encargado para cada departamento; como los departamentos dentro Creaciones Caipirinha no existen, se debe crear la estructura organizacional y determinar quien quedará a cargo de cada proceso para poder delegar responsabilidades y exigir resultados.
- Teniendo lista la estructura organizacional y los puntos débiles de cada área funcional, cada departamento deberá determinar las causas de esas falencias, y cuales son las consecuencias o repercusiones de estas.
- Al tener las consecuencias deberán generarse planes de acción para contrarrestar las mismas pero lo principal es para intentar eliminar el origen de la falencia.
- Los planes de acción deben realizarse como objetivos estratégicos y para cada plan debe existir una estrategia a corto plazo.
- Para el control de las estrategias, cada departamento deberá crear sus propios indicadores de gestión y deberá intentar seguirlos durante el cumplimiento del plan.
- Crear los indicadores de gestión en cada uno de los departamentos dependiendo de los procesos claves y los factores claves de éxito, teniendo en cuenta que deben ir alineados con la misión y visión de La Empresa. Se advierte que en la actualidad La Empresa no cuenta con una misión ni visión formalmente creadas, razón por la cual se deben desarrollar antes de comenzar el proyecto como se había explicado anteriormente. Es así como los indicadores deben cumplir con los

requerimientos de los objetivos estratégicos de Caipirinha y deben ser adaptables al entorno y a las necesidades actuales de la Organización. No es práctico establecer indicadores muy exigentes si la entidad no tiene la organización e infraestructura suficiente y necesaria para cumplirlos.

- Prueba y validación de los indicadores de gestión.

Fase 3:

- Se debe tener en cuenta que para cada plan se deben identificar el tipo de recursos con los que se cuenta vs los que se necesita, garantizando así en una buena medida que se alcancen los resultados planeados.
- Para la asignación de los recursos se deberá tener en cuenta la tipología del recurso, por ejemplo, si es un recurso humano, de capital, intelectual, etc.
- Para la utilización de recursos humanos se deberá primero haber construido la planta de cargos y manuales de funciones de cada persona dentro de la Empresa para asignar de manera adecuada cada cargo a cada plan.
- Si el tipo de recurso es financiero, se debe contar con la aprobación de los dueños de la Empresa, por lo cual el plan debe ser muy viable, puesto que este recurso es para la Empresa muy escaso en estos momentos o es muy difícil de acceder a él.
- Si el recurso es intelectual se espera contar con la ayuda de todo el equipo de trabajo de Creaciones Caipirinha para la determinación de cada propuesta de plan estratégico.
- Ajuste final de la propuesta.
- Después de tener la propuesta general de plan estratégico, tomando en consideración los planes de cada departamento, se le entregará a los dueños de la Organización la propuesta con las herramientas proporcionadas por las diferentes herramientas administrativas para el ajuste del sistema gerencial, para que pueda ser implementada.
- Se entregarán los manuales de procesos de cada departamento y la estructuración de cada uno, para que la Empresa considere la alternativa de empezar a evaluar los procesos de sus departamentos, así como el nivel del personal de acuerdo a sus competencias.

6.3.1. Fuentes de información:

6.3.1.1. Fuentes primarias:

- Entrevistas con los dueños de la Empresa, los encargados de los puntos de venta y la diseñadora de la misma.
- Entrevista con el asesor empresarial de Creaciones Caipirinha.
- Entrevista con la contadora y el auxiliar contable de la Empresa.

- Entrevista con expertos en mercadeo y gestión empresarial de la Universidad Autónoma de Occidente.

6.3.1.2. Fuentes secundarias:

- Acceso a los estados financieros de Creaciones Caipirinha, tanto el balance general como el estado de resultados.
- Recolección de información de ventas e inventarios de los últimos meses puesto que no se cuenta con la información de años anteriores.
- Manuales de funciones que se tengan hasta el momento, si existen, al igual que manuales de procesos.
- Libros de gestión empresarial que hablen acerca de las teorías gerenciales modernas en una empresa y la reestructuración de la misma.
- Artículos o páginas de Internet que hablen acerca de las teorías gerenciales modernas para administrar una empresa.

7. DIAGNOSTICO INICIAL

Creaciones Caipirinha es una empresa familiar que existió bajo la razón social “María Mercedes Arroyave” hasta el primer trimestre de 2010, actualmente se encuentra bajo esa misma razón social, la cual comenzó su actividad comercial hace más de 20 años en la ciudad de Cali, teniendo como sede principal la fabrica, ubicada en el barrio Alameda Calle 9 # 22 – 77.

Creaciones Caipirinha es una microempresa que no cuenta con una estructura formal, y por el contrario, su característica es la informalidad en sus procesos y de esta forma ha venido manteniéndose en el mercado, soportándose en el conocimiento empírico de sus dueños, el cual se ha forjado gracias a la experiencia y el manejo del negocio, adquirido a través del tiempo recorrido por los mismos, quienes llevan alrededor de 20 años en el negocio.

El nombre comercial de Creaciones Caipirinha ha venido fluctuando por diferentes representantes jurídicos los cuales siempre fueron integrantes de la familia, pero hace mas de 17 años la Empresa se encuentra bajo el control de la familia Ríos Arroyave, la cual se encuentra dirigida por Cesar Ríos y María Mercedes Arroyave, quienes desempeñan las actividades de Gerente General de La Empresa y Gerente Administrativa respectivamente; los anteriormente nombrados son los dueños de Creaciones Caipirinha en colaboración de su hija Brenda Ríos quien realiza las actividades de diseñadora de modas de La Empresa. El fin primario de los dueños es el tener una empresa que además de ser el sustento económico familiar principal, genere bienestar para la sociedad en general.

Es así, como en relación a la Misión y Visión de La Empresa, a la fecha no se encuentran formalmente desarrolladas, a pesar del tiempo que lleva la Empresa funcionando, lo cual pone de manifiesto la ausencia de enfoque estratégico.

El resto de personal está conformado por 6 vendedoras y 3 personas de producción, las cuales desarrollan las actividades de corte, que consiste en el extender los lotes de tela y cortar los mismos dependiendo de la referencia que se quiere mandar a confeccionar; fusionado, es el proceso de fusionar la tela cortada con la entretela, este proceso es realizado por una sola persona y su herramienta principal es la plancha; labor de terminado, cuando un prenda ya se ha enviado a la confección, la cual se realiza en talleres satélites que no son propiedad de la Empresa, debe pasar por el proceso de terminado en el cual se reitera que la calidad de la confección sea buena, que las prendas no estén rotas o con imperfectos, se cosen los ruedos, pega de botones y ojales, entre otras actividades dependiendo del tipo de prenda, por último la prenda se lleva al proceso de planchado y etiquetado para que esté lista para su distribución.

Actualmente Creaciones Caipirinha no cuenta con un organigrama en el cual se muestre la estructura de La Empresa, en cuanto a cargos y funciones de cada uno, lo cual quiere decir que La Empresa ha venido manejando el personal según las actividades que se presenten en el día, situación que imposibilita el control y las exigencias dentro del tiempo de trabajo.

En relación a los objetivos empresariales, Creaciones Caipirinha para este año se propone realizar un cambio organizacional con el cual se implementen procesos estratégicos, que incluyen la misión, la visión, la estructura formal, se realicen los manuales de funciones, se tenga una estructura de los departamentos, entre otros cambios. Es relevante anotar que existe desde el año 2009 el ánimo de las directivas de implementar los cambios que beneficien a la Compañía.

A continuación, el diagnóstico se desarrollará para las diferentes áreas, así:

7.1. ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

En el último año, Creaciones Caipirinha disminuyó sus utilidades en un 40%⁹ lo que significó el cierre de 2 puntos de venta importantes localizados en el Centro Comercial Llano Grande en Palmira, y en la Cooperativa Cootraemcali, en la ciudad de Cali. Estos dos puntos significaron grandes gastos administrativos para la Empresa, hasta el punto de tomar la decisión de cerrarlos y recoger todo el inventario existente; por lo tanto, los dueños de Creaciones Caipirinha se encuentran muy interesados en determinar las herramientas necesarias para que en una próxima ocasión no se tomen las decisiones al pasar del tiempo y sobre la marcha sino que se proceda conforme a una planeación estratégica, donde se planteen los caminos a seguir en caso de que cualquier mala situación ocurra.

Las prendas de Creaciones Caipirinha se encuentran dirigidas a mujeres, según la población la ciudad de Cali, el mercado objetivo de la Empresa serían mujeres entre los 24 y 70 años que tengan una capacidad de compra, considerando lo anterior se estaría hablando de un total de 230.160¹⁰ mujeres.

Durante el proceso de globalización y modernización de los países también se presenta un factor muy importante para las mujeres el cual es el cambio de tendencias en el sector de la moda. Para algunas mujeres por no decir la mayoría es muy importante estar a la vanguardia en cuanto a aspectos del vestir bien y lucir bien, por lo cual Creaciones Caipirinha se ha enfocado en vestir bien a

9 Creaciones Caipirinha, Consolidado de ventas periodos 2006 - 2010, información suministrada por: Brenda Ríos, encargada del punto de venta fábrica.

¹⁰ Censo / DANE, Ramirez - Rodríguez / DAPV, Unidad de Sistemas de Información para la Planificación / DAP

mujeres que no son de los estratos más altos, pero que igual su necesidad es la de presentarse de manera impecable ya sea en su puesto de trabajo, en una reunión familiar o en cualquier otra ocasión.

Creaciones Caipirinha se ha especializado en diseñar prendas para vestir formales para mujeres de tallas grandes, con un enfoque empresarial y elegante. Teniendo en cuenta que las tendencias de la moda son a que la mujer sea cada vez más delgada y esbelta, Caipirinha ha decidido no dejar a un lado a ese grupo objetivo de mujeres de talla grande que también desean y tiene la necesidad de lucir bien y cómodas.

Actualmente Creaciones Caipirinha se encuentra manejando dos líneas de productos, teniendo en cuenta que la confección no se realiza dentro de la Empresa, las cuales son:

- Línea formal: es vendida en los almacenes La 14 y el almacén de fábrica de Alameda, donde se realizan las actividades de corte, fusionado y terminado; se caracteriza por ser una línea especializada en mujeres, amas de casa, secretarias, mujeres de oficina, entre otras. Las prendas son de diseños que son muy llamativos para las clientas y los colores tallajes que se manejan son muy variados. Una de las características más importante de las prendas es en los puntos de venta de la Empresa siempre se puede encontrar tallaje para mujer grande, o sea, tallas de la 18 hasta la 22 o 24; que por lo normal no existen en otro almacenes de la misma categoría, puesto que este es un nicho de mercado que no le llama mucho la atención a los competidores de la Organización pero que por el contrario ha generado gran acogida de este tipo de clientas para con la Empresa.
- Línea Empresarial: es la encargada de confeccionar uniformes empresariales para todo tipo de compañías, tales como, colegios, microempresas, medianas empresas, hospitales, restaurantes, etc. Esta línea se abrió en la Empresa en el mes de junio de 2010 debido a la necesidad de creación de ingresos por otros medios que no fueran los almacenes actuales. En este momento se mantienen contratos con empresas como: La 14 S.A., Colegio La Presentación, Todelar, entre otros.

En cada punto de venta se encuentra un vendedora que es la encargada del mismo, los puntos de La 14 tienen un horario de atención entre las 11:00 a.m. y las 9:00 p.m.; el punto de fabrica maneja un Horacio de atención entre las 9:00 a.m. y las 7:00 p.m. Las vendedoras son supervisadas por una persona que se encara de mantener al día el reporte de las metas de ventas y de incentivar el cumplimiento de las mismas. Para cada punto de venta se maneja un inventario mensual, una meta mensual y un reporte de las mismas que también es manejado mensualmente; para el cálculo de la meta de ventas de cada punto se utilizaron

los puntos de equilibrio aproximados de cada uno según los gastos mensuales que tiene la Organización.

En el momento de surtir los puntos de venta se reparte por partes iguales el lote de prendas, y se transporta en el carro de los dueños de la Empresa, no existe un día ni una fecha en el mes que este programada para el surtido, este se realiza cada que existan las suficientes prendas, este se podría llamar el canal de distribución de mercancías que tiene la Empresa; en caso de devoluciones de prendas, cambios u otros inconvenientes, el encargado de mover las mismas es el mensajero con una orden de traslado que debe entregar la vendedora del punto de venta.

7.2. ÁREA FINANCIERA

Actualmente Creaciones Caipirinha no cuenta con un área financiera organizada lo cual ha delimitado ampliamente su crecimiento, por consiguiente se mostrará la situación actual en el aspecto financiero de la misma, como consecuencia de su metodología financiera actual.

Para este análisis financiero se utilizaron 7 indicadores financieros, entre los cuales se encuentran la liquidez, el endeudamiento de la empresa, su capital de trabajo y otros.

A continuación se muestra el Balance General y Estado de Resultados de la Empresa a Agosto de 2009 y 2010, de esta manera se puede apreciar los cambios que han surgido en las diferentes cuentas del balance en consecuencia del mal manejo gerencial y de la falta de una guía y sistema para administrar la Compañía.

Tabla 1: Balance General Creaciones Caipirinha S.A.S.

CREACIONES CAIPIRINHA		
BALANCE GENERAL	AGOSTO 2009	AGOSTO 2010
Disponible	\$ 6.335.200	\$ 6.877.749)
Caja General	\$ 6.335.200	\$ (6.884.026
Bancos		\$ 6.276
Cuentas por cobrar	\$ 86.658.000	\$ 8.484.001
Cuentas por cobrar clientes	\$ 6.658.000	\$ 6.955.898
Deudores varios		\$ -
Anticipos de impuestos y		\$ 11.528.103

contribuciones		
<i>Inventarios</i>	\$ 142.679.672	\$ 94.427.282
Materia Prima	\$ 9.452.222	\$ 15.445.697
Producto en proceso	\$ 4.236.850	\$ 13.375.615
Mercancía para la venta	\$ 8.990.600	\$ 65.605.970
Total activos corrientes	\$ 235.672.872	\$ 106.033.534
<i>Propiedad Planta y Equipo</i>	\$ 273.547.000	\$ 72.688.620
Maquinaria y equipo	\$ 32.922.000	\$ 5.330.000
Equipo de oficina	\$ 7.025.000	\$ 27.595.620
Equipo de procesamiento de Datos	\$ -	\$ 4.400.000
Vehículos	\$ 47.600.000	\$ 35.363.000
Bienes inmuebles	\$ 186.000.000	\$ -
Total activos no corrientes	\$ 273.547.000	\$ 72.688.620
TOTAL ACTIVOS	\$ 509.219.872	\$ 178.722.154
<i>Obligaciones financieras</i>	\$ 123.505.000	\$ 147.606.439
Sobregiros bancarios	\$ -	\$ 19.305.062
Obligaciones bancos nacionales	\$ 123.505.000	\$ 77.503.899
Obligaciones con particulares	\$ -	\$ 50.797.478
<i>Cuentas por pagar</i>	\$ 138.565.200	\$ 81.163.443
Proveedores nacionales	\$ 138.565.200	\$ 52.140.578
Costos y gastos por pagar	\$ -	\$ 6.058.889
Acreedores oficiales	\$ -	\$ 11.099.982
Obligaciones laborales	\$ -	\$ 9.715.781
Impoventas por pagar	\$ -	\$ 2.148.213
TOTAL PASIVOS	\$ 262.070.200	\$ 228.769.882
Capital social	\$ 177.315.072	\$ 8.000.000
Excedentes ejercicios anteriores	\$ -	\$ 7.733.060
Excedente del ejercicio	\$ 69.834.600	\$ (65.780.788)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 247.149.672	\$ (50.047.728)
TOTAL ACTIVO Y	\$ 509.219.872	\$ 178.722.154

PATRIMONIO		
-------------------	--	--

Fuente: Esperanza Ríos, Contadora pública.

Tabla 2: Estado de Pérdidas y Ganancias Creaciones Caipirinha S.A.S.

CREACIONES CAIPIRINHA			
ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	VARIACION
Ventas Netas	\$ 424.890.600	\$ 166.132.039	-61%
Costo de la m/cía vendida	\$ 277.850.000	\$ 131.426.001	-53%
Inventario inicial	\$ 277.850.000	\$ 119.502.728	
Compras y maquila inventario final		\$ 106.350.555	
		\$ 94.427.282	
Utilidad Bruta	\$ 147.040.600	\$ 34.706.038	-76%
Gastos de personal	\$ 50.580.000	\$ 7.960.000	-84%
Parafiscales	\$ -	\$ 1.453.833	
Honorarios	\$ -	\$ 2.472.400	
Arrendamiento	\$ 12.960.000	\$ 14.668.895	13%
Seguros	\$ -	\$ 937.528	
Servicios en general	\$ 7.336.000	\$ 10.891.415	48%
Gastos de ventas	\$ 6.330.000	\$ 48.948.344	673%
Utilidad operativa	\$ 69.834.600	\$ (52.626.377)	-175%
Gastos Financieros	\$ -	\$ 16.904.331	
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ 6.563.282	
Gastos donaciones		\$ 2.813.362	
Utilidad o pérdida neta	\$ 69.834.600	\$ (65.780.788)	-194%

Fuente: Esperanza Ríos, Contadora Pública.

Teniendo en cuenta los estados financieros anteriores se analizaron los siguientes indicadores:

Tabla 3: Indicadores financieros. Análisis financiero inicial.

INDICADORES FINANCIEROS		
DETALLE	2009	2010
Razón corriente	1,70	1,31
Prueba acida	0,67	0,14
Nivel de endeudamiento	0,51	1,28
Cuentas por Cobrar	9,08	23,88
No de días	26	10
Rotación de Inventario	2,34	1,39
No de días	102	172
Cuentas por pagar	2,15	1,31
No de días	112	184
Capital de Trabajo	\$ 97.107.672	\$ 24.870.091

Fuente: Realizado por el autor

De acuerdo al comportamiento de los indicadores anteriores podemos determinar qué:

- El capital de trabajo de el año 2010 tiene incluido el inventario de productos, si este valor fuese restado del capital de trabajo el resultado sería que la Compañía no tiene dinero para trabajar o está completamente descapitalizada.
- Por otra parte en el inventario de mercancía para la venta que se cuenta en el Balance General se debe descontar el inventario que en este momento se encuentra obsoleto y que en los puntos de ventas se está vendiendo por debajo del valor del costo.

- El nivel de endeudamiento de la Empresa en el año 2010 es del 128%, lo que muestra que la Entidad se encuentra completamente endeudada, lo cual le impide continuar con sus actividades correctamente.
- La rotación del inventario para el año 2010 es de 172 días, lo que nos muestra que una prenda del total de inventario de Creaciones Caipirinha se demora más de 5 meses en venderse.
- La rotación de las cuentas por pagar es bastante amplia, lo que indica que la Entidad se demora 184 días en pagarle a sus proveedores, cuestión que debe preocupar a sus directivos porque significa que Creaciones Caipirinha paga cada 6 meses y la mayoría de las empresas trabajan máximo a 90 días.
- La razón corriente nos muestra que para el año 2009 por cada peso que la Organización debía, podía responder con 1.70 pesos, pero para el año 2010 ese indicador disminuyó en 39 pesos, lo cual se puede interpretar de la siguiente manera, actualmente Creaciones Caipirinha para responder por cada peso que debe solo cuenta con 1.31 pesos.
- La prueba ácida nos indica que para el año 2010 la Entidad, no tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo usando solo sus activos más líquidos, para lo cual se entiende que sin el valor del inventario, Creaciones Caipirinha no podría pagar sus pasivos corrientes.
- La Compañía se encuentra en una situación desfavorable puesto que los costos de operación son 3 veces mayor al margen de contribución de la misma.

7.3. ÁREA ADMINISTRATIVA

Hasta el momento la dirección de la Empresa está en cabeza del Sr. Cesar Ríos, quien hace el papel de Gerente general, de producción. La dirección la ha ejercido él durante los 20 años de existencia de la Organización. Como ya se ha afirmado, el manejo de la Empresa se ha caracterizado por no tener una formal estructura y/o planeación, pudiéndose afirmar que Caipirinha trabajaba para el sustento del día a día. El señor Cesar Ríos quien es la cabeza de la Organización se ha encargado hasta el momento tanto de la parte administrativa como de la producción de la misma; a causa de esto esta persona se encuentra sobrecargada de responsabilidades que muchas veces no son cumplidas y que entregan al entorno una mala perspectiva de la Empresa.

En el desarrollo del trabajo de grado se tendrá en cuenta la construcción de la estructura organizacional de Creaciones Caipirinha, considerando que actualmente es muy deficiente la estructura formal, por esta razón no existe formalmente una planta de cargos o procesos, ni misión ni visión; por lo que esto se desarrollará en este mismo.

El manejo del personal ha estado a cargo de la señora María Mercedes Arroyave. Dentro de la Empresa no existe ningún contrato que vincule laboralmente a los colaboradores con la misma, puesto que estos se encuentran asociados a una Cooperativa de trabajo asociado, aunque el pago de las obligaciones laborales se hace completamente por parte de la Empresa en cuanto a: salud y riesgos profesionales; el pago de la caja de compensación, pensiones y cesantías lo hace cada trabajadora por medio de su cooperativa; los pagos debido a los problemas financieros en los cuales se encuentra la Organización no son puntuales y esto ha conllevado problemas de inconformidad y mal ambiente laboral en los colaboradores.

Todos los trabajadores de la Empresa devengan un SMMV y se les entrega el auxilio de transporte contemplado en la ley; el cálculo y liquidación de las horas extras se maneja con una tarifa que se acuerda con los empleados antes de la programación de las mismas. No existe ningún tipo de inducción programa en el momento de la contratación, solo se le explica a la persona las labores de su puesto de trabajo y las exigencias que debe seguir y cumplir. Al personal se le hace liquidación anual de vacaciones y se hace un cese de actividades entre el mes de enero y febrero en el cual se cuenta el periodo de vacaciones de los mismos. La política general de la Empresa es liquidar anual a los trabajadores para no tener que aumentar la carga laboral.

Para los talleres satélites, los cuales son quienes confeccionan las prendas de la Compañía, se les paga de acuerdo al precio acordado por unidad, casi nunca el pago es de contado, sino que la mayoría de las veces es a crédito con un plazo mayor a 15 días. Estos talleres satélites están dirigidos por amas de casa que son especialistas en maquinas textiles como las planas, fileteadoras, entre otras.

Para este trabajo de grado debemos tener en cuenta que en estos momentos los dueños de la Empresa están realizando un cambio de razón social y se planea transferir el nombre de la empresa de una persona natural a una persona jurídica, constituyendo así a Creaciones Caipirinha S.A.S. Se espera con este cambio no solo producir efectos jurídicos, sino también ingresar a una nueva etapa en donde, planeación y control, por lo que a partir de este momento este trabajo de grado se direcciona a Creaciones Caipirinha S.A.S., con la idea de que los directivos al empezar con una nueva razón social consideren también el iniciar una nueva forma de administrar.

Lo anterior teniendo en cuenta que el cambio de razón social no se ha realizado todavía, según los planes de los dueños de la Compañía se espera que el cambio se realice para el año 2011.

Dentro de este diagnostico inicial se debe tener en cuenta que este trabajo de grado fue idea personal del autor y del director del trabajo de grado, quienes considerando la situación actual de Creaciones Caipirinha decidieron presentar alternativas diferentes para mejorar el proceso administrativo que funciona actualmente en la Compañía, que pudiera adecuarse a las necesidades y a la solución de estas.

8. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CREACIONES CAIPIRINHA

De acuerdo a los parámetros establecidos por Kaplan Y Norton se debe basar todo el modelo en la planeación estratégica de la empresa, para lo cual primero se deberá crear la estructura organizacional de Creaciones Caipirinha, puesto que hasta el momento no se ha definido ninguna.

En este capítulo no solo se mostrará la estructura de la Empresa si no también la creación de su misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales encaminaran a la misma para el desarrollo exitoso del ajuste al sistema gerencial actual.

8.1. CREACION DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA

Dentro de los objetivos más importantes de este trabajo de grado es el de entregar a Creaciones Caipirinha un modelo de cómo deben formar su estructura organizacional bajo la cultura de planeación estratégica, recordando siempre que la planeación estratégica comienza en la misión y visión de la empresa.

Siguiendo esta lógica el primer paso a seguir para desarrollar planeación estratégica es la creación de la misión y visión las cuales se desarrollaron de acuerdo a las siguientes preguntas que se consideran muy importantes puesto que se refieren a lo que hace la Empresa, lo que quiere, de qué forma quiere llegar a eso, donde está ahora, entre otras. Estas preguntas fueron realizadas por los directivos de la Empresa y de allí se formo la misión y visión mostrada a continuación.

El siguiente cuestionario se realizo con el señor Cesar Ríos y la señora María Mercedes Arroyave, quienes contestaron a las preguntas de la siguiente manera:

Cuestionario No. 1: Cosas que nos llenan de orgullo:

- a) ¿Escriba las cosas que más lo llenarían de orgullo de la empresa?
“Que fuera una empresa con una marca reconocida, destacada por su buen diseño, precio, calidad y excelente servicio al cliente.”
- b) ¿Cuales serían las cosas que más valoraría de la empresa?
 - *Que sus colaboradores estén satisfechos y orgullosos de trabajar en Caipirinha.*
 - *Que la Empresa brindara apoyo a sus colaboradores y a sus familias.*

- *Que todas las personas de la Empresa puedan dar lo mejor de si mismas y conformar un buen equipo de trabajo, capacitado y organizado.*

c) Identifique los logros o costumbres que en su experiencia le darían vida a la empresa.

“Durante nuestro recorrido en la vida de los negocios hemos podido adquirir una gran experiencia en la producción y ventas y creemos que desarrollando esta podremos obtener una mayor utilidad y un mejor posicionamiento en el mercado.”

Cuestionario No. 2: ¿En que negocio estamos?:

a) ¿Cuál es el “negocio” de la empresa?

“Confección y comercialización de prendas de vestir femeninas.”

b) ¿A que nos dedicamos?

“Caipirinha se dedica a crear y producir prendas de vestir.”

c) ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? ¿Cuáles son nuestros servicios o productos?

“Vestir a la mujer y que esta quede satisfecha con nuestras prendas, a un buen precio y con excelente calidad.”

d) ¿Quiénes son nuestros clientes?

“Mujeres, amas de casa, ejecutivas, empresarias, secretarias.”

e) ¿Quiénes NO son nuestros Clientes?

“Adolescentes, hombres, niños.”

Cuestionario No. 3: visualice la organización en el futuro:

a) ¿Cuál es el sueño de los dueños con la empresa?

“Que la Empresa produzca más y sea más rentable de manera que se puedan cubrir todas las necesidades propias.”

b) ¿Que le emocionaría a la empresa en el largo plazo y le daría confianza?

“Que cumpla con todas sus cuentas y sea rentable.”

c) ¿Cuál es la situación ideal de la empresa en 3 o 5 años?

“Que sea una empresa donde nosotros y nuestros hijos puedan a partir de sus conocimientos unidos a los nuestros producir las mejores prendas y así satisfacer a los clientes y a nosotros mismos”

Cuestionario No. 4: factores esenciales de éxito y objetivos estratégicos:

Tome los Formato Nos. 2 y 3 y piense en lo que hay que hacer muy bien para que lo definido en esos formatos sea coherente y se puedan realizar:

- *Organizar y obtener los recursos financieros y personal altamente capacitado para poder unificar unas metas y así entregar buena calidad y servicio a los clientes.*
- *Tener un personal idóneo en los talleres satélites y unificarlos a las metas de la Empresa, supervisándolos y controlándolos en calidad para minimizar problemas y maximizar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos.*
- *En el proceso de terminado se encuentren los insumos a tiempo para poder exigirle a la mano de obra encargada de esa labor.*
- *Mantener los puntos de ventas con el suficiente surtido de prendas para poder exigir en las metas de ventas.*
- *Capacitar al equipo de ventas, además de mantener una rotación de inventarios continua en cuanto a tallas y colores que se necesiten, exigirle al equipo de ventas que cumpla con el horario establecido.*
- *Mantener los diseños de Creaciones Caipirinha según las tendencias de la moda.*
- *Aprender a gerenciar la Empresa de manera que se pueda mantener al tanto de la producción y comercialización de todas las prendas.*
- *Buscar nuevos mercados y nuevos recursos para aumentar el flujo de caja y la rentabilidad de la Empresa.*

8.1.1. Misión: Se puede entender por misión como aquella que define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Respondiendo a estas preguntas y sintetizando lo que es Creaciones Caipirinha se logró la creación de la siguiente misión:

“Creaciones Caipirinha es una empresa familiar dedicada a la confección y comercialización de prendas femeninas formales para mujeres, amas de casa ejecutivas, empresarias, secretarias, tales como, blusas, slack, conjuntos en lino, vestidos, faldas, uniformes para empresas y toda aquella prenda que entregue a nuestras clientes comodidad y un buen vestir. Nuestras prendas se caracterizan por su diseño exclusivo y servicio a la medida, siempre buscando satisfacción para ellas, a un buen precio y con

excelente calidad. Somos una empresa comprometida tanto con nuestros clientes externos e internos, brindándoles seguridad, estabilidad, confianza y respeto.”

8.1.2. Visión: Una visión puede definirse como la que describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

De acuerdo a los cuestionarios anteriores y con la ayuda de los dueños de la Empresa se llegó a la conclusión de que la mejor visión para la Empresa sería la siguiente:

“Creaciones Caipirinha planea para el 2015 crecer como empresa en un 20%, alcanzando un reconocimiento en el mercado como marca solida de moda en la ciudad de Cali y sus ciudades aledañas, además de aumentar su productividad y rentabilidad con la ayuda y colaboración de su equipo de trabajo, a los cuales desea entregar una empresa fuerte, estructurada y sostenible en el tiempo que les brinde seguridad y confianza tanto a ellos como a sus familias, por otra parte mantenernos siempre con las nuevas tendencias y tecnologías en cuanto a la confección y moda para así lograr un crecimiento y posicionamiento a nivel regional.”

8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Los Objetivos Estratégicos de la empresa Creaciones Caipirinha deberían ser:

- Mantener a Creaciones Caipirinha como una empresa solida, organizada y estructurada dentro del marco de ley y fuera de este, realizando todos sus procesos y generando unas estrategias que marquen su camino a seguir.
- Desarrollar la cultura de planeación estratégica dentro de la Compañía, que debe empezar con los dueños y directivos de la misma, de manera que esta

pueda crecer y desarrollarse organizadamente y que además brinde una seguridad tanto a sus colaboradores como a sus clientes.

- Fortalecer la Empresa de forma integral, en cada una de las áreas operativas y de gestión, implementando estrategias, controles e indicadores para todos los procesos claves de éxito, de forma que los mismos puedan ser evaluados periódicamente, en busca de la excelencia en la gestión empresarial.
- Obtener y administrar los recursos financieros y de personal para el logro y cumplimiento de las metas de la Empresa y de esta manera brindar la mejor calidad y servicio a los clientes.
- Manejar el personal idóneo en los talleres satélites y unificarlos a las metas de la Empresa, supervisándolos y controlándolos en calidad para minimizar problemas y maximizar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos.
- Capacitar al equipo de ventas, además de mantener una rotación de inventarios continua en cuanto a tallas y colores, y así exigirle al mismo el cumplimiento de los objetivos comerciales.
- Mantener los diseños de Creaciones Caipirinha según las tendencias de la moda y las exigencias de los clientes.
- Aprender a gerenciar la Empresa de forma que se pueda mantener en el tiempo, y que tanto la producción como la comercialización de todas las prendas se puedan incrementar sustancialmente, además de buscar nuevos mercados y nuevos recursos para aumentar el flujo de caja y la rentabilidad de la Empresa.

Como se indico en el desarrollo del trabajo, tanto la misión, visión y los objetivos estratégicos, son resultado de los cuestionarios que se utilizaron para conocer lo que los dueños del negocio esperan del mismo.

8.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La estructura organizacional de una empresa puede entenderse como la forma en que la organización puede ser dividida de acuerdo al trabajo de sus colaboradores, determinando las funciones de cada uno de ellos, buscando la

mejor coordinación de las tareas y orientando los esfuerzos al logro de los objetivos previamente propuestos.¹¹

De acuerdo a Robert Kaplan y David Norton existen cuatro áreas determinadas como importantes en la organización, a saber: mercadeo (clientes), finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En estas cuatro áreas convergen las actividades principales empresariales y por tanto se reconocen, por su importancia, los departamentos siguientes:

- Departamento de Producción
- Departamento Financiero
- Departamento Administrativo y de Recursos Humanos
- Departamento de Mercadeo y Ventas

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro de la propuesta que se desarrolla en este trabajo de grado, se trabajará bajo una estructura organizacional enfocada en estos cuatro departamentos, siguiendo las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton.

Se debe enfatizar en que los cuatro departamentos nombrados anteriormente estarán bajo el mando de la Gerencia General, la cual estará encargada del cumplimiento y control de todos los objetivos empresariales, además de que la Empresa cumpla con sus operaciones y pueda desarrollarse mejor en el entorno.

Para el control de la estructura organizacional el profesor Henry Mintzberg ha identificado mecanismos coordinadores y los define de la siguiente manera: Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las formas fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

- Ajuste Mutuo: Obtiene la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas.
- Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).

¹¹ MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, definición de estructura organizacional, 2000.

- Estandarización de producción o de resultados: Es en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.
- Estandarización de destrezas o conocimientos: Se fundamenta en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

Considerando los mecanismos de coordinación anteriores, se establecerá para cada área el personal adecuado; se identificarán los cargos que se necesitan en cada uno de los departamentos, después se desarrollarán las funciones y responsabilidades de cada cargo; de esta manera la estructura organizacional convertirá en uno de los eslabones más importantes en el plan de mejoramiento de la Empresa.

8.4. DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS:

A continuación se presentan cada uno de los departamentos que conformarán la estructura organizacional de Creaciones Caipirinha, además del personal y sus funciones determinadas dentro del departamento.

Para continuar con la presentación anterior se debe primero tener en cuenta en que consiste la Departamentalización, el cual es el modelo en el que se basa este punto del trabajo.

Dentro de cualquier empresa que se encuentre actualmente en el mercado tanto colombiano como internacional, es muy importante conocer lo que es el proceso de Departamentalización y la importancia que este tiene dentro de la estructura de la misma y su organización estratégica. La Departamentalización es la operación que ayuda a dividir o separar una empresa en diferentes departamentos o agrupaciones de actividades. Este proceso ha sido una consecuencia lógica del crecimiento de las organizaciones, ya que cada mando sólo puede dirigir a un número limitado de colaboradores. Por esta razón es vital que se creen los departamentos, donde exista, un gerente que pueda controlar a cierto número de jefes o directivos intermedios, y debajo de estos mandos intermedios un grupo de trabajo que pueda ser controlado y supervisado por los mismos.

Existen distintos tipos o formas de departamentalización; entre los más comunes se encuentran los siguientes:

- *Departamentalización por funciones*: es cuando la empresa se descompone en departamentos que realizan una función específica (como finanzas, producción, comercial, administración, recursos humanos, etc.).
- *Departamentalización geográfica*: es muy común en entidades que prestan servicios en distintas áreas geográficas y que, por tanto, tienen numerosos puntos de venta y de atención al cliente.
- *Departamentalización por clientes*: esto sucede cuando una compañía decide organizarse de manera que puede atender de forma especializada a sus diversos mercados o grupos de clientes.

Teniendo claro que tipos o características tiene la departamentalización, se puede proceder a explicar cómo se departamentalizó Creaciones Caipirinha, teniendo en cuenta que se usó la departamentalización por funciones, agrupando las personas dentro de la Empresa que desempeñaran funciones específicas de la misma rama.

8.4.1. Gerencia General: La Gerencia General deberá encargarse del completo manejo de la Empresa, esta es la cabeza de la Organización y de allí debe salir todas las herramientas que garanticen el control y cumplimiento de metas, todas las personas dentro de la Empresa deben cumplir los objetivos expuestos por la misma y esta debe controlar y realizar estrategias para que así sea. La Gerencia cubre los siguientes cargos:

- **Gerente General:** esta persona es la cabeza de la organización, es de quien todos dependen puesto que es él quien da la última palabra en el momento de la toma de decisiones, está encargado del crecimiento y manutención de la organización, de velar por el cumplimiento de los objetivos de todos los departamentos y el bienestar de todas las personas de la Empresa, además del crecimiento financiero de la misma, la satisfacción del cliente y de los colaboradores, es la persona encargada de mantener la comunicación en la Empresa y de que la misma prospere.

8.4.2. Departamento Comercial: Dentro del departamento comercial se realizan un conjunto de actividades y procesos necesarios para hacer llegar a los clientes los productos y servicios producidos por la Empresa. Para el buen desarrollo de estas actividades el departamento realiza tres funciones que son la base de todas sus operaciones:

- **Estudio del mercado:** es aquel estudio que proporciona la suficiente información para que la empresa tome decisiones de manera acertada y precisa. Para la ejecución de un estudio de mercado se utilizan diferentes

fuentes de información, tales como, encuestas, entrevistas personales, sesiones de grupo, etc. Este estudio se desarrolla con el único objetivo de identificar las preferencias de los clientes en cuanto al producto o servicio.

- **Promoción y publicidad del producto:** en esta actividad se da a conocer el producto a los diferentes clientes de la empresa, de forma seguida se les comunica sus características y se hace énfasis en todas aquellas que lo diferencian de la competencia tanto directa como indirecta. Realizando esta actividad se busca incrementar las ventas durante un período determinado de tiempo que haya sido previsto por los objetivos de la empresa.
- **Ventas:** esta función se desarrolla en el momento en que se organizan las ventas directas y también la relación con canales de distribución, se debe identificar quienes son los clientes más potenciales y como se va a llegar a ellos. Es la función más importante de todas, ya que a través de las ventas, la empresa, obtiene sus ingresos y puede desarrollar el resto de sus operaciones.

Capital Humano que debe hacer parte del Departamento:

- **Director Comercial:** Para el correcto funcionamiento del departamento comercial, se sugiere la presencia de un Director Comercial, quien es aquella persona encargada del departamento, responsable de cumplir las metas y objetivos del mismo y de encaminar a su grupo de trabajo a efectuar las estrategias de mercadeo y ventas para el cabal cumplimiento de sus objetivos. En esta persona recaen las actividades, tanto de mercadeo como de ventas.
- **Coordinador de puntos de ventas y mercadeo:** Será el funcionario encargado de los puntos de ventas y de cada una de las vendedoras, del seguimiento del cumplimiento de las metas de ventas, manejo de inventarios, rotación de producto y manejo de los puntos de venta en general, además de la distribución y logística. Por otro lado estará encargado de realizar las respectivas investigaciones de mercados, para el mejoramiento continuo de la satisfacción al cliente, atención del mismo, publicidad y comunicación tanto con los clientes como con los trabajadores de la Empresa, estrategias de desarrollo de producto, lanzamientos, promociones y todas aquellas actividades que atraigan al cliente al punto de venta.
- **Coordinador de ventas institucionales:** Se encargará de asesorar y vender las prendas institucionales, esta persona debe realizar las visitas a los clientes y debe buscar a nuevos clientes. Su función principal es el manejo del mercado institucional.

- Vendedor: Es quien tiene contacto directo con el cliente, quien desarrolla todo el proceso de venta, esta persona está encargada del cumplimiento de las metas de ventas del punto encargado, mantenimiento del punto de venta, control y mantenimiento del inventario en dicho punto y todas aquellas acciones en general que lleven al cliente a comprar el producto.

8.4.3. Departamento de producción: Es el área en donde se lleva a cabo la elaboración de los productos que comercializa la Empresa. Tradicionalmente es considerado este departamento como uno de los más importantes, ya que allí se formulan y desarrollan los procesos y procedimientos necesarios para la elaboración de productos; allí se efectúa todo el proceso de transformación de las materias primas, en combinación con los recursos de mano de obra y los costos indirectos de fábrica.

Capital Humano que debe conformar el Departamento; teniendo en cuenta que Creaciones Caipirinha es una empresa que confecciona sus propias prendas, y que este departamento es uno de los más grandes de la Empresa, por lo cual serian necesarios para su adecuado funcionamiento de los siguientes cargos:

- Director de Producción: Se encarga de realizar la planeación de todo la producción, de manera que se mantenga un inventario suficiente para cumplir con las ventas; esta persona tiene a cargo la aprobación del diseño de la prenda, diseño de la distribución de las operaciones, mantenimiento de los equipos, planeación y control de la producción, abastecimientos de materia prima y de insumos para la confección, la confección en general, así como el velar por la calidad del producto. Es pertinente que se concentre en mantener las actividades de su departamento o, acordes con los objetivos y estrategias de la Empresa.
- Diseñador de la línea empresarial: Es el encargado de crear y diseñar todas las prendas para la línea empresarial, además de realizar las visitas a los clientes en compañía del Coordinador de ventas institucionales, también debe hacerse cargo de la entrega de moldes para el corte y el tallaje de los mismos, de acuerdo a los requerimientos del cliente, debe supervisar todo el proceso de producción de las prendas institucionales hasta el momento en que se le entregue la prenda al cliente y este quede satisfecho.
- Diseñador de la línea formal: Es el colaborador que debe realizar los diseños para las prendas de la línea formal, es la responsable de los moldes para el corte y del tallaje de los mismos; los diseños se deben realizar de acuerdo a los requerimientos del departamento y a las estrategias del mismo.

- **Asistente de producción:** Esta persona se encarga de realizar el corte de todas las telas, supervisión del terminado de las prendas, auxiliar la compra de telas e insumos para la producción, además de la coordinación de la realización de los inventarios y todas aquellas actividades en general que ayuden con la entrega de la producción a tiempo.
- **Asistente de terminado:** Su función principal es estar al tanto del terminado de la prenda: fusión de las partes, ojales, pega de botones, ruedos de las prendas, detalles para la terminación de la prenda, planchado de la misma, etiquetado la prenda y en general todas las actividades para que la prenda este lista para el momento de surtir, además de todas aquellas tareas que ayuden con la entrega de la producción a tiempo.

8.4.4. Departamento Financiero: Propio a su naturaleza es el de buscar distintas fuentes de financiación para la Empresa. Es fácil deducir su importancia dentro de la estructura departamental, puesto que bajo su responsabilidad está la obtención de fondos para poder operar.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo de velar por el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Adicionalmente al manejo de los recursos y la obtención de fondos, otras actividades que deben estar bajo la dirección del departamento financiero, son:

- *Planeación financiera:*

Proyección del negocio en el tiempo. Dirección de las labores presupuestarias y de planeación general, incluyendo el tema tributario.

- *Contraloría:*

Para esta función se destacan las siguientes actividades: contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, tesorería (crédito y cobranza, pagos e impuestos).

Sería muy importante que Creaciones Caipirinha tuviera en cuenta todas las actividades anteriormente nombradas, pues en su organización actual, muchas de estas no se están realizando.

Capital Humano del Departamento:

Para el desarrollo de las funciones del Departamento Financiero de Creaciones Caipirinha, se sugiere la siguiente planta de cargos:

- **Director Financiero:** Es la persona encargada de dirigir y por tanto diseñar las estrategias del Departamento para cumplir con los ideales de la Empresa; es quien debe aconsejar al Gerente General en el momento de una inversión o el suministro y búsqueda de recursos financieros; debe velar por que los objetivos contables y financieros se cumplan a cabalidad, además de que la Empresa se encuentre cumpliendo las normas ante la ley en cuanto a impuestos. También debe encargarse de que los Estados Financieros sean presentados a tiempo y con la información correcta para que los directivos puedan tomar las mejores decisiones; debe prestar asesoría a cualquier departamento o a la gerencia de la Empresa en cuanto a asuntos financieros, tributarios o contables, de forma que se busque la optimización de los recursos y el crecimiento y solidez financiera de la Empresa.
- **Contador:** Sus responsabilidades giran alrededor de controlar y vigilar que se estén registrando todos los movimientos contables de la Empresa, de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Colombia; presentar a tiempo las declaraciones de ley ante los organismos competentes; velar por que la información que se extraiga de los movimientos contables, refleje la manera como se esta haciendo uso de los recursos. Ante cualquier anomalía, es su deber informar al Director Financiero las falencias que se tienen; garantizar el adecuado cálculo de los costos de producción; realizar auditoría sobre los movimientos financieros y contables de la Empresa, en aras de que se cumpla con un efectivo control interno.
- **Asistente contable:** Es la persona encargada de registrar todos los movimientos contables dentro del software de contabilidad en la Empresa y velar que estos permanezcan actualizados, por otra parte debe encargarse de todas aquellas actividades contables que se necesiten para la presentación de los estados y resultados financieros.

La anterior planta de cargos podría simplificarse para una empresa pequeña, como lo es Creaciones Caipirinha, si se contara con la vinculación permanente de un Contador, quien podría ejercer las funciones de Director Financiero, manejo de la contabilidad, elaboración de presupuestos, manejo de impuestos, etc. con el apoyo del asistente contable.

Desafortunadamente actualmente la Empresa no cuenta con un contador oficial o fijo sino una persona que trabaja por horas y que desempeña funciones en otras empresas, es recomendable que Caipirinha opte por la contratación de un contador fijo que se encargue de las funciones anteriormente nombradas, con el fin de que se brinde una estabilidad en la información financiera y toma de decisiones para la Organización.

8.4.5. Departamento Administrativo y de Recursos Humanos: Tiene como función principal seleccionar y contratar colaboradores, formarlos, elaborar las nóminas y los seguros sociales, además de velar por el cumplimiento de la legislación laboral. Se encargan de las relaciones con todo el equipo humano de la empresa, control de las distintas funciones que realiza la empresa.

Organiza mediante distintos sistemas toda la administración de la empresa. Así como también la realización de las diferentes tareas de cada departamento, tales como, el contacto con los clientes, contabilidad, ventas, producción. Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados e reclutamiento, de selección, de capacitación, y desarrollo. Sus funciones principales son:

- *Contratación y empleo:*

Reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción, transferencias y ascensos, Análisis y evaluación de los cargos, calificación de méritos, remuneración y vacaciones, prestaciones sociales

- *Capacitación y desarrollo:*

Entrenamiento, capacitación, desarrollo, comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación de personal, relaciones de trabajo, actividades recreativas, actividades culturales

- *Higiene y seguridad industrial:*

Servicio médico, campañas de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes, inventario de recursos humanos, rotación, auditoría personal.

Capital Humano del Departamento:

Dentro de Creaciones Caipirinha no existe en este momento un Departamento Administrativo y de Recursos Humanos, por lo cual para esta propuesta se comenzará entregando una idea muy básica pero eficiente para la creación de uno en el cual serían útiles de los siguientes cargos:

- **Director Administrativo y de Recursos Humanos:** es el encargado de mantener y dirigir el departamento de acuerdo con la estrategia de la organización, debe velar por mantener un buen clima laboral, un cumplimiento bajo las normas de ley en cuanto a la contratación, selección y despido de los colaboradores de la misma, mantener a la Empresa al día en cuanto a temas laborales, velar por el bienestar del colaborador de Creaciones Caipirinha, contratación, nomina, despidos, vacaciones,

liquidaciones, campañas de seguridad social, programas culturales con los colaboradores y sus familias y todas aquellas actividades generales que lleven al cumplimiento de las metas del departamento.

8.5. ORGANIGRAMA DE CREACIONES CAIPIRINHA

El organigrama de una empresa es la figura que muestra o refleja la estructura jerárquica de la organización, esta orienta a cada persona y cargo en un lugar determinado dentro de la compañía, además muestra claramente el conducto regular de la misma, de esta manera una persona sabe quien es su superior, cual es su grupo de trabajo y a quienes tiene a cargo.

Para una empresa es muy importante establecer su organigrama ya sea de forma vertical u horizontal, eso depende del tipo de organización y comunicación que halla dentro de la misma; la importancia de este consiste en dar organización y flujo de información a la empresa, cuando se determinan los departamentos y el personal que debe haber en cada uno se esta delimitando las responsabilidades y el cumplimiento de objetivos y esto hace que la organización sea mas efectiva.

Una empresa no debe dejar que su organigrama sea inflexible y no se adapte o se desactualice de los cambios en la organización, un gerente debe mantener continuamente revisando que el organigrama de la empresa este acordó con la planeación de la misma y que ayude a cumplir los objetivos de forma precisa.

El organigrama de una empresa puede servir como instrumento de análisis:

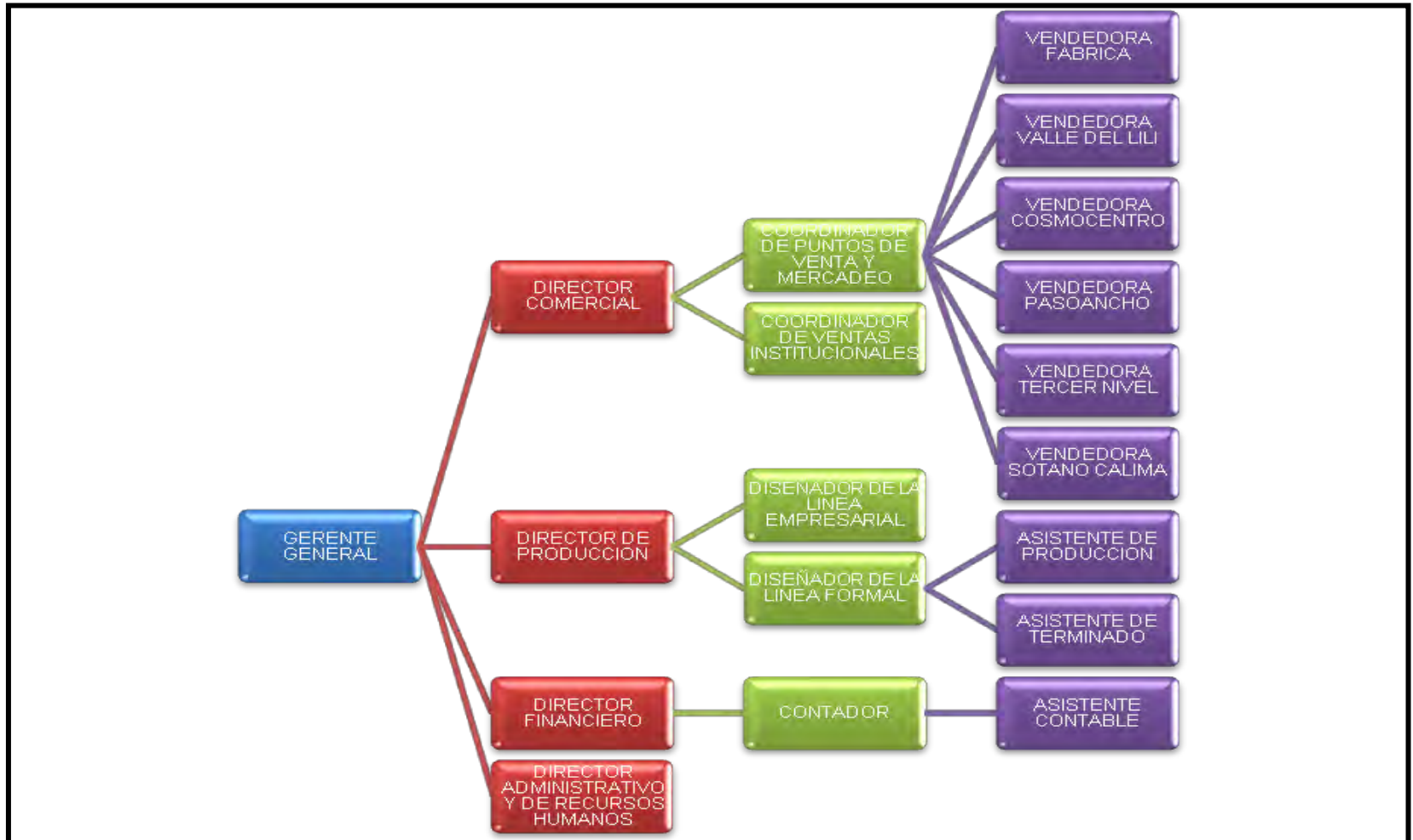
- Detectando fallas estructurales dentro de la organización: puesto que se representan gráficamente las unidades o departamentos y las relaciones que existen entre los mismos
- Observando en cualquier departamento las relaciones que correspondan con los diferentes tipos de actividades, funciones o autoridades que desempeña.
- Identificando el momento en el cual el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.¹²
- En algunas ocasiones se pueden llegar a crear departamentos sin estudiar primero su ubicación o actividad y en el momento de actualizar

¹² D'AMBROSIO, Sergio. Monografía sobre Organigramas. México

los organigramas se descubren dobles líneas de mando o personas que realizan las mismas actividades en diferentes departamentos.

El organigrama que se presenta a continuación fue realizado de acuerdo a la estructura organizacional definida para Creaciones Caipirinha.

Figura 1. Organigrama de Creaciones Caipirinha.



Fuente: diseñado por el autor de acuerdo a la departamentalizacion dada.

9. DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE AJUSTE DEL SISTEMA GERENCIAL DE CRACIONES CAIPIRINHA

Después de haber desarrollado la planeación organizacional de Creaciones Caipirinha se describirá en este capítulo el proceso de mejoramiento del sistema gerencial.

9.1. VISION GENERAL DE LAS 4 PERSPECTIVAS DESCRITAS POR KAPLAN Y NORTON.

Como paso inicial al proceso de mejoramiento del sistema gerencial, es pertinente hacer una presentación de los parámetros sobre los cuales se sustentan estas perspectivas y la manera como se pretende con el presente trabajo sugerir un mejoramiento del sistema administrativo actual.

Dos consideraciones importantes hacen parte de toda gestión a saber: La información de tipo financiera y no financiera; ambos tipos de información hacen parte de la estrategia empresarial, la cual se divide a su vez en cuatro perspectivas, que son:

- *Perspectiva del cliente:* permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.¹³
- *Perspectiva financiera:* los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.¹⁴
- *Perspectiva del proceso interno:* en esta los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir sus objetivos de accionistas y clientes¹⁵. Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.¹⁶
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite se alcancen los

¹³ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). 2 ed. Harvard Business School Press. 2000. Pág. 76.

¹⁴ Ibid., p. 59

¹⁵ Ibid, p. 105

¹⁶ Ibid., p. 107

objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Estos objetivos, evaluados mediante indicadores específicos, son necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas.¹⁷

Teniendo en cuenta las anteriores perspectivas se van a plantear las sugerencias de mejoramiento para el sistema gerencial de la empresa Creaciones Caipirinha, en el cual primero se identificarán los objetivos de cada perspectiva, se crearán las estrategias de cada una de ellas, se asignará unos indicadores, ya sea financieros o no, a cada una de las estrategias y por último se presentarán diferentes posibilidades de interpretación y manejo de los resultados de cada indicador.

Se pretende en este trabajo de grado incluir todos los departamentos de la Empresa con el enfoque ya planteado.

Para continuar con el desarrollo del capítulo primero se dará una breve explicación de lo que es un indicador y cual es su importancia dentro de este modelo gerencial.

Se debe tener claro que para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario plantear indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Considerando que un indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización.¹⁸

Existen diferentes tipos de indicadores categorizados como:

- i. Indicadores de eficiencia.
- ii. Indicadores de eficacia.
- iii. Indicadores de efectividad.
- iv. Indicadores de equidad.
- v. Indicadores de gestión:
 - En lo social
 - Institucional
 - De los sistemas específicos

Para la construcción de un indicador se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Nombre: se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado, o al impacto de la gestión que se quiere medir.
- Objetivo: es el uso que se le espera dar a la información obtenida.

¹⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). 2 ed. Harvard Business School Press. 2000. Pág. 139.

¹⁸ DOMINGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión: Un enfoque sistémico. 3 Ed. 2001. Pág. 121

- Los niveles de referencia: son los estándares de comparación del indicador.
- El dueño del proceso: identificar quien es el responsable del proceso en el cual se va a utilizar el indicador.
- Los puntos de lectura: son las actividades del proceso en las cuales debe realizarse la medición.
- La frecuencia: es la periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que permita la toma de decisiones a tiempo.

9.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES PARA CREACIONES CAIPIRINHA

Los objetivos que se persiguen con la creación de las estrategias de la perspectiva de clientes de la Empresa, son los siguientes:

9.2.1. Identificar el segmento de mercado al cual se dirige Creaciones Caipirinha: Hasta el momento la Empresa no conoce bien el mercado objetivo al cual se está dirigiendo, puesto que nunca se ha realizado una planeación de lo que se quiere lograr con los clientes o una investigación de mercado en la cual se identifique quienes son los clientes de la Compañía o que esperan de ella; por esta razón es muy importante que la Empresa determine dentro de sus objetivos a quien desea llegar, es decir, que conozca quien es su público, de otra manera estaría perdiendo sus esfuerzos al intentar vender a todos los mercados.

Conocer el segmento de mercado es una parte muy importante de la actividad de una empresa, dado que es debido a este conocimiento que la misma debe cambiar o no su estilo de actuar.

Si Creaciones Caipirinha S.A.S. identifica correctamente su segmento de mercado, podrá conocer qué es lo que desea; de esta manera podrá planear como abordarlo y concentrar los esfuerzos de la Empresa en un objetivo específico que traerá resultados reales y satisfactorios para la misma.

Estrategias:

- 9.2.1.1.** Realizar una investigación de mercados en la cual se identifique el perfil o los perfiles de los segmentos de personas que compran en Creaciones Caipirinha.

Indicador:

- Encuesta de identificación del perfil del cliente de Creaciones Caipirinha.

- Perfil del cliente actual, y renovarlo cada año de acuerdo a los cambios del mercado y las tendencias de los clientes.

9.2.1.2. Identificar e investigar cada segmento al cual se está dirigiendo la competencia de la Empresa.

Indicador:

- Descripción del segmento al cual se dirige la competencia de la Empresa actualmente; realizar una revisión de esta descripción anualmente para determinar si sigue la planeación estratégica de la Empresa.

9.2.1.3. Crear un perfil del segmento de los clientes ideales a los cuales pretenden llegar los directivos de Creaciones Caipirinha S.A.S.

9.2.1.4. Elaborar una comparación entre los diferentes perfiles y determinar las características similares para así identificar el segmento al cual se está dirigiendo la Empresa y al que debería apuntar.

Indicador:

- Informe en el cual se especifique la comparación entre el perfil esperado del cliente y el perfil real.
- Informe de comparación entre el segmento esperado y el segmento real.

9.2.2. Conocer las necesidades de los clientes del segmento específico al cual se dirige la Empresa: Una empresa no debería empezar a vender sin conocer cuáles son las necesidades reales de las personas a las que se espera llegar con el producto. Es esencial en una empresa conocer las necesidades y preferencias de sus clientes, información que se logra a través de escuchar la voz de sus clientes, actividad que generalmente se realiza por diferentes métodos, incluyendo minuciosas investigaciones de mercado.

En este trabajo se entregará a Creaciones Caipirinha diferentes herramientas con las cuales pueda medir las necesidades de sus clientes y así dirigir sus estrategias hacia la satisfacción de las mismas, o si definitivamente entiende que esas necesidades no son las que la Empresa quiere y / o cumple, entonces deberá cambiar de mercado objetivo o de productos a ofrecer.

Estrategias:

- 9.2.2.1.** Fortalecer en la Compañía la filosofía de servicio al cliente, en todo nivel jerárquico, como herramienta de primera mano para competir exitosamente en el mercado.

Indicador:

- Cantidad de empleados que interactúan con los clientes.
- Calificación de los clientes sobre el servicio prestado.
- Número de empleados capacitados en servicio al cliente vs. población de empleados inicialmente considerada a capacitar.
- Número de quejas o reclamos recibidos vs. reclamos y quejas previamente esperados en un período determinado.

- 9.2.2.2.** Realizar una investigación de mercados en la cual se identifiquen los gustos y preferencias de los clientes existentes y potenciales.

Indicador:

- Encuesta de las preferencias y gustos de los clientes.
- Cobertura de la encuesta, vs. el nicho inicialmente fijado para encuestar.

- 9.2.2.3.** Crear una base de datos de clientes que le permita a la Organización en el momento que así lo desee, ubicar a los clientes respectivos y lograr a un largo plazo fidelización y reconocimiento de la marca.

- 9.2.2.4.** Crear buzones de sugerencias en los diferentes puntos de ventas, para que los clientes pueden expresar sus sugerencias a la Empresa y de esta manera identificar algunas de sus necesidades.

- 9.2.2.5.** Asignar la función de evaluación del servicio al cliente a una de tantas actividades a realizar en el proceso de ventas y mercadeo.

9.2.3. Determinar la propuesta de valor agregado que ofrece Creaciones Caipirinha S.A.S. a sus clientes: Dentro de las actividades claves que caracterizan a las organizaciones modernas guiadas por las necesidades de sus clientes, está la de entregar al cliente valor agregado, el cual no necesariamente se tiene que percibir físicamente en el producto como tal, sino que el cliente debe reconocer el valor adicional que recibe al entrar en contacto con la Entidad, como diferenciador de los productos de la empresa sobre la competencia. En el caso en particular de Creaciones Caipirinha S.A.S. se deben trabajar y realizar planes estratégicos para que toda la Empresa entregue al cliente valor agregado y que esto influya en la decisión de compra del mismo.

La Organización debe reconocer su valor agregado y debe mostrárselo al cliente, de manera que este lo perciba y lo identifique ante la competencia. La Empresa actualmente realiza diferentes actividades en las cuales le entrega valor agregado al cliente, tales como, servicio de ruidos, ajuste de las prendas, domicilios, etc., pero no ha logrado comunicárselas correctamente a los clientes, por lo cual el cliente no reconoce estos servicios y prefiere comprar en otros lugares.

Debido a lo anterior, en este trabajo se mostrarán diferentes estrategias con las cuales la Empresa podrá hacer más explícitas para el cliente las propuestas que generarán valor agregado.

Estrategias:

- 9.2.3.1.** Medir el grado de satisfacción de los clientes en relación con la compra y uso de las prendas de la Empresa y con el servicio que se les presta.

Indicador:

- Encuesta de satisfacción en el momento de la compra y con las prendas.
- Cantidad de clientes satisfechos/ cantidad de clientes encuestados.
- Cantidad de clientes que compran prendas/ cantidad de visitantes en las tiendas.
- Cantidad de prendas vendidas/ cantidad de prendas producidas.
- Cantidad de prendas vendidas/ cantidad de prendas devueltas o rechazadas.

- 9.2.3.2.** Identificar las actividades con las que se pretende agregar valor a las prendas y al servicio en general, las cuales posiblemente no están siendo percibidas por los clientes como la Compañía espera que las reconozcan.

Indicador:

- Análisis de las actividades que agregan valor a las prendas y al servicio.
- Listado de nuevas actividades para agregar valor.
- Comparación entre los resultados de las actividades, para determinar cuales fueron exitosas y cuales no.
- Cantidad de clientes que llegaron a los almacenes a comprar por estas actividades.

- 9.2.3.3.** Realizar un plan de comunicación en donde se haga énfasis en las ventajas y beneficios que se obtienen al tener contacto comercial con

la Empresa, de manera que sea posible por parte del cliente establecer diferencias dentro del sector en que se opera.

9.2.4. Incrementar las ventas de Creaciones Caipirinha S.A.S.: El elemento primordial de toda pequeña compañía que tenga aspiraciones de crecimiento, no necesariamente producto de la capitalización o el impulso de sus dueños, descansa también en la capacidad de incrementar las ventas de sus productos. Como se sabe, dependiendo de los resultados de este departamento, se desarrollan muchos otros procesos dentro de la Organización. Bajo esta perspectiva, en la Entidad debe hacerse un análisis riguroso en esta materia, puesto que desde el año 2007 se han disminuido las ventas en aproximadamente un 44%¹⁹, situación que ha llevado a la Empresa a replantear sus objetivos y sus métodos de acción.

Si Creaciones Caipirinha busca mantenerse en el mercado, debe aumentar sus ventas, para lo cual se presentarán una serie de estrategias que se deben realizar, y que se espera ayuden a controlar y medir el resultado de cada actividad que interviene en el proceso de ventas.

Estrategias:

9.2.4.1. Implementar un plan de motivación y capacitación al personal de ventas de la Compañía, en donde se enfatice el conocimiento técnico de los productos que se ofrecen, los valores que guían a la Organización y se estimule el crecimiento personal de la fuerza de ventas. Se busca también realizar una evaluación a las vendedoras sobre el conocimiento acerca de las prendas e información básica de la Empresa.

Indicador:

- Porcentaje de acierto en la evaluación de las vendedoras.
- Cantidad de capacitaciones al año.
- Evaluación de las capacitaciones por parte de los capacitados.

9.2.4.2. Entregar al equipo de ventas las herramientas necesarias para el cumplimiento de las metas.

Indicador:

¹⁹ CIAVIJO, Govardana. Análisis de ventas 2007 – 2010. Creaciones Caipirinha. Santiago de Cali. Julio 2010.

- Acta de entrega de herramientas necesarias para cumplimiento de las ventas firmada por cada vendedora o encargada de punto de venta.
- Evaluación de las ventas obtenidas vs. las presupuestadas. (cumplimiento de ventas).

9.2.4.3. Realizar un seguimiento tanto a las metas como al comportamiento de la demanda, puesto que no se pueden estipular metas que no sean alcanzables en el mercado actual.

Indicador:

- Porcentaje del cumplimiento de ventas mensual.
- Investigaciones sobre los movimientos de la demanda.
- Clientes nuevos vs. clientes nuevos esperados.
- Clientes antiguos reconquistados vs. clientes antiguos por recuperar.

9.3. PERSPECTIVA FINANCIERAS PARA CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.

Dentro de la perspectiva financiera, pueden encontrarse tres tipos de estados, a saber:

- i. Crecimiento: es cuando la empresa se encuentra en la fase más temprana de su ciclo de vida. Se tienen productos y servicios muy significativos y con un alto potencial de crecimiento. En esta fase es importante recalcar que la empresa invierte altos rubros de su capital en investigación y desarrollo, investigaciones de mercado, ampliación de instalaciones, infraestructura, desarrollo de clientes entre otros. Durante esta etapa la empresa puede trabajar con un flujo de caja negativo y con una rentabilidad muy baja, dado que es el momento en el cual apenas se están realizando las inversiones. Según Kaplan y Norton²⁰ el objetivo financiero general de las empresas en esta fase es un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.
- ii. Sostenimiento: en esta fase se considera que la empresa sigue atrayendo inversiones, pero a diferencia de la fase de crecimiento, en la de sostenimiento se exige que las inversiones obtengan su mayor rentabilidad sobre el capital invertido; en este caso no se espera un crecimiento

²⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). 2 ed. Harvard Business School Press. 2000. Pág. 60.

importante en la cuota de mercado, sino un mantenimiento del porcentaje actual, a lo mejor un crecimiento lento de año a año.

Las inversiones de la empresa serán dirigidas en su mayor parte a solucionar problemas dentro de la misma, los llamados cuellos de botella, problemas que impiden continuar con los procesos debidamente, tales como, ampliar la capacidad de producción además de realizar mejoras continuas.

El principal objetivo financiero de las empresas en estado de sostenimiento es obtener la mayor rentabilidad, para esto se plantean estrategias como el incremento de los ingresos del capital invertido, se espera un mayor rendimiento sobre las inversiones y el capital.

- iii. Cosecha o recolección: esta etapa es la más madura, es el momento en el cual una empresa empieza a recolectar el fruto de sus inversiones hechas en las etapas anteriores. En esta fase la empresa no requiere invertir, a menos de que se trate del mantenimiento de los equipos y del sostenimiento de la empresa en general. El objetivo financiero general de las empresas en esta etapa es el máximo retorno del flujo de caja y la reducción de las necesidades del capital circulante, además las pequeñas inversiones que se realicen deben ser a corto plazo y con un bajo riesgo.

Habiendo establecido los tres estados financieros, se debe situar a Creaciones Caipirinha S.A.S. dentro de uno de ellos, pero considerando la situación actual de la Empresa y sus necesidades específicas, la categorización se realizó de la siguiente manera:

Dado que las prendas de la Empresa son diseños exclusivos de la Empresa, se puede considerar que el producto como tal está en crecimiento, además de que se está abriendo una nueva línea de prendas dirigida al mercado de uniformes, pero el estado actual tanto financiero como administrativo de la Empresa es de sostenimiento, por lo cual para este trabajo de grado los objetivos financieros de Creaciones Caipirinha S.A.S. bajo la perspectiva financiera estarán bajo dos categorías, la de crecimiento y sostenimiento.

La de crecimiento será centrada en la parte de ventas y desarrollo del mercado, y la de sostenimiento abarcará el resto de la Empresa incluyendo los procesos de producción.

Considerando lo anterior, para la perspectiva financiera de la Firma se plantean los siguientes objetivos:

9.3.1. Determinar los objetivos contables en Creaciones Caipirinha S.A.S.:
Dentro de una empresa deben existir ciertos parámetros mínimos para que esta

funcione adecuadamente; uno de los más importantes es la contabilidad, entendido como el sistema de información que, además de hacer posible el cumplir con las normas legales en la materia, proporciona a la dirección de los negocios herramientas fundamentales para la interpretación y dirección correcta de los mismos. Dado que en la Organización no opera de manera clara un departamento contable ni lo que este debe realizar, es de vital importancia que se establezcan los procedimientos contables adecuados, ceñidos a la ley y que hagan posible que la Compañía mediante un sistema de información formal, pueda conocer la realidad del negocio, a reflejarse en los Estados Financieros respectivos.

Uno de los elementos más relevantes en la contabilidad es el uso y la importancia de la información financiera, dado que de la veracidad de esta información y del buen uso que se haga de la misma, depende la efectividad de las decisiones tomadas. Se enfatizará en el manejo de los papeles contables, tales como, facturas, cheques, comprobantes, etc. Lo anterior con la idea de identificar y determinar si se está utilizando adecuadamente la documentación que soporta todo el movimiento contable.

Estrategias:

- 9.3.1.1.** Realizar una evaluación y sensibilización a nivel gerencial de la importancia que el sistema contable representa para el desarrollo de la Organización, tanto dentro del marco legal como para las actividades gerenciales.

Indicador:

- Realizar estrategias de comunicación para establecer los parámetros de entrega, presentación y evaluación de los estados financieros con el contador.

- 9.3.1.2.** Disponer del personal adecuado y necesario para cumplir con las metas y funciones del Departamento Financiero. Para la Compañía se sugiere que exista un profesional que pueda desarrollar adecuadamente el papel de Contador y Asesor Financiero, fijándole indicadores de gestión específicos, por otra parte se recomienda que la presentación de los estados financieros sea dentro de los primeros 5 días de cada mes.

Indicador:

- Cumplimiento en las fechas de entrega de información mensual.
- Claridad en la información suministrada: Alta, media, baja.
- Pertinencia de la información suministrada. Adecuada, no adecuada.

Para la adecuada presentación de los estados financieros se debe de tener en cuenta los siguientes parámetros:

- ❖ El significado de los Estados Financieros para la organización: brindan información que permite, a quienes la utilizan, tomar decisiones que de alguna manera afecta a la empresa y cuya incidencia varía en función de los intereses de esos usuarios.²¹

Los estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.²²

Según el artículo 20 de la Ley 2649 de 1993 los Estados Financieros básicos son:

- i. El balance general.
 - ii. El estado de resultados.
 - iii. El estado de cambios en el patrimonio.
 - iv. El estado de cambios en la situación financiera
 - v. El estado de flujos de efectivo.
- ❖ El significado de los Estados Financieros como un sistema de información empresarial: puesto que son la base del negocio deben brindarle al usuario 3 aspectos importantes:
 - Confiabilidad: porque a medida que crecen los negocios también crece el volumen de dinero comprometido con las decisiones; por otra parte la información debe ser real y veraz, los Estados Financieros deben decir la verdad en todo momento. No deben ocultar la pérdida o ganancia de dinero y es muy importante que además refleje los movimientos que se han realizado con los dineros de la empresa.
 - Equidad: La información que ofrecen los EF no pueden poner en desventaja a ningún socio, debe ser la que proporciona exactamente la contabilidad.
 - Comprensible: deben presentarse en términos sencillos para el entendimiento de todos los usuarios, deben contener todas

²¹ GARCIA, Oscar. Administración Financiera. Fundamentos y aplicaciones. Colombia. 1993. Pág. 29

²² Ley 2649 de 1993. Capítulo 4. Importancia de los estados financieros. Artículo 19.

las aclaraciones respectivas o notas, deben tener un respectivo análisis o interpretación, realizado por el contador o director financiero sobre el estado actual de la empresa.

Como último aspecto los Estados Financieros deben reflejar fielmente lo que acontece en la organización, por lo cual no deben presentar información parcial sino total.

- ❖ La oportunidad en la presentación de los Estados Financieros: si se desea tomar decisiones con los Estados Financieros, estos deben presentarse durante los primeros 5 días del mes siguiente.
- ❖ Interpretación y análisis: los Estados financieros deben ser analizados por una persona idónea ya sea el contador o el director financiero.
- ❖ Cálculo e interpretación de los indicadores de gestión: teniendo en cuenta los indicadores que se nombraron anteriormente para el análisis financiero de la empresa, se debe mantener una actualización periódica de los mismos y una interpretación de su cambio y/o variación.
- ❖ Conclusión: los Estados financieros son la conclusión de un sistema contable bien organizado, teniendo en cuenta que la contabilidad es parte de la esencia de un negocio.

9.3.1.3. Tener una definición clara de la manera como se integra toda la información contable, de tal manera que se garantice un sistema de comunicación adecuado. La contabilidad debe estar a cargo de un profesional que cumpla con las competencias necesarias para desempeñar el cargo cabalmente, con el tiempo suficiente para cumplir con sus labores.

Indicador:

- Cumplimiento de los requerimientos del perfil del cargo de contador.

9.3.1.4. Se debe contar con un software adecuado que facilite el manejo de toda la información contable, con el soporte suficiente. Es claro que quienes tengan la obligación de la operación del software, cuenten con los conocimientos necesarios del mismo.

Indicador:

- Adquisición del software de contabilidad que cumpla con los requisitos que la Empresa necesita.

Todas las estrategias que hagan posible el contar con un sistema de contabilidad efectivo, deben girar en torno a la normatividad vigente en Colombia.

9.3.2. Enfatizar en la creación y utilización de los Estados Financieros dentro de Creaciones Caipirinha, como fuentes de información primaria: Con este objetivo se quiere mostrar el papel determinante que tienen los Estados Financieros, no solo a nivel general de la Empresa, sino también a nivel de cada punto de venta. Se pretende concientizar a los directivos de la Empresa de lo que se puede lograr en caso tal de que se haga un buen uso de los estados financieros, pero también de que estos mismos deben ser contruidos de la forma más veraz y real posible, de otra manera no servirán de mucho en las decisiones de la Empresa, y muy seguramente los resultados esperados no estarán bien establecidos.

Las necesidades actuales del mercado creadas por movimientos tales como la globalización, el exceso de competencia, la escasez de recursos, etc. han obligado a que la información financiera se presente de la manera más detallada posible. Es así como en Creaciones Caipirinha es necesario que cada uno de los puntos se evalúe de manera independiente, como Unidades Estratégicas de Negocio. Para llegar a este punto, es necesario que el sistema contable permita el direccionamiento de las diferentes partidas, hasta llegar a la individualización de los resultados por canal de ventas.

Estrategias:

- 9.3.2.1.** Crear un informe en el cual se explique la importancia de los Estados financieros en la Organización.

Indicador:

- Cumplimiento de los parámetros establecidos para la elaboración y presentación de los estados financieros. (ver estrategia 9.3.1.2.)

- 9.3.2.2.** Determinar si el objetivo básico financiero de la Empresa se ha cumplido hasta el momento.

Indicador:

- Creación de valor (flujo de caja): es aquel que presenta un detalle del efectivo recibido o pagado a lo largo del periodo , clasificado por actividades de:²³
 - Operación, o sea aquellas que afectan el estado de resultados.
 - Inversión de recursos, esto es, los cambios de los activos diferentes de los operacionales.
 - Financiación de recursos, es decir, los cambios en los pasivos y en el patrimonio, diferentes de las partidas operacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior se mostrará la estructura del Flujo de caja libre:

Utilidad Neta

+ Depreciaciones
 + Amortizaciones
 + Impuestos
 + Perdidas
 + Intereses

= Utilidad Bruta Financiera

± Δ Capital de trabajo neto operativo
 ± Reposición de activos fijos

= Flujo de Caja Libre

- RAN: Rentabilidad del activo Neto: Es la utilidad generada por los activos de la empresa. La relación muestra el porcentaje de utilidad generado por los activos de la empresa, se calcula de la siguiente manera:²⁴

Cálculo: Utilidad Operativa / activos totales

- Margen EBITDA: es el resultado de una empresa antes de intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones, es decir, es la utilidad en efectivo obtenida en un período determinado.

Cálculo porcentual: Utilidad operativa en efectivo / ventas

²³ Ley 43, Manual del Contador Público, PUC. Bogotá D.C. 2005. Pág. 67

²⁴ DOMINGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión: Un enfoque sistémico. 3 Ed. 2001. Pág. 188

Cálculo en efectivo:

- Ingresos operacionales
- Egresos operacionales
- = Utilidad Operativa
- + Depreciaciones y amortizaciones
- + Provisiones de activos
- = EBITDA

- Palanca de crecimiento: Es un indicador que permite determinar qué tan atractivo es para una empresa crecer desde el punto de vista del valor agregado. Refleja la relación que desde el punto de vista estructural se presenta entre el Margen EBITDA y la PKT de una empresa.

Cálculo: Margen EBITDA / Productividad del Capital de Trabajo (PKT)

PKT: Resulta de dividir el capital de trabajo entre las ventas netas. Indica cuanto capital de trabajo se requiere por cada peso de ventas.

- Costo de capital: Es lo que paga la empresa por financiar sus activos. Se debe recordar que las fuentes de financiación de activos tiene dos procedencias, a saber: Préstamos y el patrimonio de los socios.

La fórmula del cálculo del costo de capital puede sintetizarse de la siguiente forma:

Ejemplo:

Detalle	Valor	Participación	Intereses	CK
Pasivo	\$ 40	25 %	13.9%	3.47%
Patrimonio	\$ 120	75 %	20%	15%
Total P + P	\$ 160	100 %		
WACC				18.47%

$$IDI = IAI * (1 - i)$$

IDI: Intereses después de impuestos.

IAI: Intereses antes de impuestos.

I: impuestos

$$IAI = 15\%$$

$$i: 10\%$$

$$IDI = 15 * (1 - 0.1)$$

$$15 * 0.9$$

$$13.9$$

Para que el valor de la empresa crezca debe ser: (utilidad operativa / activo) > CK

- Rentabilidad del patrimonio: es la utilidad generada por el patrimonio de la empresa. La relación muestra el porcentaje de utilidad generado por el patrimonio.²⁵

Cálculo: Utilidad Neta / patrimonio

- Equilibrio financiero: El equilibrio financiero se producirá cuando exista una conjunción entre la fuerza de Activa hacia la liquidez y la del Pasivo hacia la exigibilidad.

Cálculo: Costo de capital = Rentabilidad del activo

- EVA: se define como el importe que queda una vez cubiertos todos los gastos y satisfecha la rentabilidad mínima esperada por parte de las empresas.²⁶ Para el cálculo del EVA la rentabilidad debe ser mayor que el costo de capital sino el resultado será negativo. Es también considerado el verdadero enriquecimiento de la empresa.

Cálculo: (Rentabilidad – Costo de capital) * Activos operativos fijos

Como bien es conocido, el objetivo Básico Financiero se refiere a la generación de valor para los dueños. De acuerdo a las cifras presentadas hasta el momento y al diagnóstico que se hizo sobre las mismas, la Empresa está perdiendo valor y por consiguiente no se está produciendo un enriquecimiento por parte de los socios. Teniendo en cuenta la situación crítica de la Empresa no tiene sentido realizar una proyección financiera mediante el flujo de caja libre, porque de no hacerse los cambios que se están planeando en el presente trabajo los resultados futuros obtenidos serían negativos.

9.3.2.3. Calcular y realizar un análisis de los apalancamientos financieros para la toma de decisiones.

Indicador:

- Apalancamiento operativo: es el impacto de los gastos fijos en las utilidades de la empresa.

²⁵ DOMINGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión: Un enfoque sistémico. 3 Ed. 2001. Pág. 187

²⁶ Estados Financieros, Análisis e interpretación. Joaquín A Moreno Fernández. Serie de Finanzas 3

Cálculo: Margen de contribución / Utilidad operativa

- Apalancamiento financiero: es cuando la empresa financia recursos con deuda, con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de esos recursos.

Cálculo: Utilidad operativa / Utilidad por Acción

- Apalancamiento total: Es el reflejo en el resultado de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa, por el producto del apalancamiento de operación y financiero.²⁷

Calculo: Apalancamiento financiero * Apalancamiento operativo

- 9.3.2.4.** Realizar un análisis en el cual se explique la pérdida de oportunidades que ha tenido la Empresa en el momento de la toma de decisiones en consecuencia de la falta de los Estados Financieros.

9.3.3. Evaluar el modelo de costos para Creaciones Caipirinha S.A.S.: Una de las áreas neurálgicas en la perspectiva financiera y de las actividades en general de una empresa, es el costeo de sus productos y / servicios. El proceso de costos es parte de la columna vertebral de una empresa, puesto que mediante el mismo, es posible determinar cuánto cuesta lo que se fabrica, costo que posteriormente se recupera cuando se vende el producto al consumidor.

El sistema de costos varía en la aplicación en cada empresa, no obstante partir de los mismos fundamentos básicos contables, No se debe olvidar en el momento de costear que las necesidades, procesos y procedimientos de cada empresa son diferentes y que sus procesos varían dependiendo de sus características.

Los costos le determinan a la organización la cantidad de dinero que debe desembolsar fabricando sus productos o comprándolos; sobre este valor se parte para fijar el precio de venta después de sumar al costo la utilidad deseada. El costo es la base del precio de venta de un producto y es una de las características más importantes del mismo.

Por lo anterior se presentará un modelo de costeo dependiendo las necesidades de Creaciones Caipirinha, el cual debe ser muy ajustado a la realidad para que sea útil para la Empresa.

Estrategias:

²⁷ DURAN, Jorge. Apalancamiento Financiero.2008

9.3.3.1. Conocer todas las partes y funciones del sistema de costos actual de la Empresa.

Indicador:

- Cantidad de prendas costeadas/ cantidad de prendas producidas
- Uso del sistema de costos para la toma de decisiones, evaluación de inventarios, fijación de precios de ventas.

A continuación se mostrará la estructura actual del sistema de costos que fue creado:

Para la creación del sistema de costos de la Firma se debieron tomar como punto de referencia las siguientes teorías que dan forma a la estructura del sistema:

- Costeo por centros de producción:
- Costeo ABC.
- Departamentalización.
- Costeo por absorción.

Para el sistema se tomaron elementos de cada una de las teorías anteriores.

Costeo por centros de producción:

Dentro del sistema se tomó una parte de la lógica de esta teoría al basarse en que el costo está repartido en tres centros de costos, que son:

- Centro de Costos # 1 "Corte".
- Centro de Costos # 2 "Confección".
- Centro de Costos # 3 "Terminado".

La idea principal de este sistema de costos es que cada centro de costos arroje su propio costo unitario y al final sumar los tres costos y entregar un costo final unitario.

Costos ABC

El sistema fue desarrollado dentro de la idea de una repartición de actividades para el cálculo de los CIF, estas actividades están divididas dentro de cada centro de costos y son las siguientes:

Centro de costos Corte:

- i. Extender.
- ii. Trazar.

- iii. Corte.
- iv. Fusionar.

Centro de costos Terminado:

- i. Hacer ojales.
- ii. Pegar botones.
- iii. Terminado.
- iv. Planchado.
- v. Etiquetado.

El centro de costos de Confección no tiene ninguna actividad, dado que este centro de costos es externo porque la realizan maquiladoras o confeccionistas satélites.

Departamentalización:

Para este sistema hubo la necesidad de repartir los gastos en dos diferentes departamentos que son Producción y Administración y ventas, no todos los gastos fueron repartidos porque existen algunos que ya estaban asignados directamente a cada departamento.

Tabla 4. Participación de los gastos.

DETALLE	PRODUCCIÓN	ADMON Y VTAS	TOTAL
Arrendamiento	\$ 399.011	\$ 1.040.989	\$ 1.440.000
Telefonía	30%	70%	100%
M.O. Adrián	\$ 530.202	\$ 272.266	\$ 802.468
M.O. Luz Dary	\$ 576.500		\$ 576.500
M.O. Ana	\$ 802.468		\$ 802.468
Acueducto	100%		100%
Depreciación	\$ 60.042		\$ 60.042
Energía	100%		100%

Fuente: Sistema de costos Creaciones Caipirinha S.A.S.

Coste por absorción

En este sistema de costos cada centro de costos está compuesto por las tres partes principales que componen un costeo y son:

- Materiales o Materia prima.
- Mano de Obra directa.
- CIF.

Para cada centro de costos cada una de las partes del costo está compuesta de una forma diferente, dado que cada centro de costos maneja materiales, mano de obra y CIF diferentes.

Dentro de los componentes del CIF, se encuentran:

- Las actividades directas que se encuentran dentro de la producción, repartidas en las diferentes personas que se encuentran en los diferentes centros de costos.
- El arrendamiento del espacio utilizado para la producción.
- Servicios públicos de ese mismo espacio, los cuales están divididos en cada uno de los centros de costos.
- Insumos indirectos los cuales son únicamente los papeles para trazo y el hilo.
- La depreciación que fue calculada según el valor dado de la maquinaria y equipos y de los muebles y enseres utilizados en la producción.

9.3.3.2. Determinar que metodología se implementó en el sistema de costos para confrontar si es el necesario para Creaciones Caipirinha S.A.S.

Indicador:

- Análisis del sistema de costos actual.

9.3.3.3. Revisar las fortalezas y debilidades del sistema de costos.

Indicador:

- Realizar matriz DOFA del sistema de costos actual cada año.

Actualmente en la Compañía se encuentra la siguiente matriz DOFA para el sistema de costos:

Debilidades:

- Si al sistema de Costos no se le introduce información oportuna y veraz, los resultados que este arroje no serán de gran ayuda para La Empresa y darán un soporte a la actividad de esta.

Oportunidades:

- Disminuir el porcentaje de error o la variación con el costo real, dado que este sistema de costos está estructurado de una forma muy precisa, puesto que fue realizado a la medida de La Empresa.
- Disminuir el margen de error en el momento de la distribución de los gastos entre la producción y la administración y ventas, porque si estos gastos se encuentran mal repartidos existirá un aumento considerable en la declaración de impuestos lo cual perjudica a La Empresa de una manera considerable.
- Dar una orientación a La Empresa sobre cuál debe ser la organización de sus gastos y en que parte de esta deben estar localizados.
- Mejorar la estructura de La Empresa, dado que se le está entregando un sistema que podrá funcionar para esta durante muchos años y que puede entregarle resultados muy importantes.
- Dar un inicio al cambio que debe dar la Empresa implementando un sistema que es la base de la razón social de la Organización.

Fortalezas:

- Creaciones Caipirinha S.A.S. es una empresa pequeña en la cual se pudo empezar a estructurar los sistemas que deben manejarla.
- La estructura de La Empresa no es muy extensa, por lo cual la recolección de información vital no es extremadamente complicada, lo cual agiliza el proceso de levantamiento de información y del proyecto.
- En razón que la Empresa no tiene definidos unos departamentos, no hay parámetros establecidos sobre lo que se debe y no usar para el proyecto, por lo cual este mismo va dirigiendo su extensión y los departamentos que abarca.

Amenazas:

- Ya que Creaciones Caipirinha S.A.S. es una empresa pequeña y su competencia ya se encuentra medianamente estructurada, si esta no tiene bien definido el costo de sus prendas, empezará a perder utilidades lo cual la pone por debajo de su competencia dentro del mercado.
- Si La Empresa no empieza a crecer internamente, no va a atraer más clientes y no va a poder competir en el mercado, por lo que el sistema de costos es la base y debe ser a este, el cual se le preste más atención.

9.3.3.4. Establecer las recomendaciones necesarias para el mejoramiento del sistema y que la Empresa pueda desarrollar mejor su proceso de costos.

Indicador:

- Establecer estrategias que al implementarlas, hagan posible la conversión de debilidades, en fortalezas y de amenazas en oportunidades.

Para esta estrategia se debe tener en cuenta que al terminar el desarrollo del sistema de costos, se realizaron unas recomendaciones que no se han tenido en cuenta y que son muy importantes para el continuo mejoramiento del mismo. En su momento las recomendaciones fueron las siguientes:

- i. Para un mejor cálculo de los costos sería bueno si La Empresa determina una planta de cargos en la cual se desglosen los manuales de funciones, para que cada persona que desempeña un trabajo dentro de Creaciones Caipirinha tenga una actividad o una tarea específica, por la cual deba responder y se le pueda exigir un cumplimiento de la misma.
- ii. Con el desarrollo de los manuales de funciones se podría determinar el tiempo real que cada persona se lleva en una actividad y así el costo de cada actividad puede ser más preciso, de esta manera se pueden tomar mejores decisiones en cuanto al rendimiento de la mano de obra y al costo beneficio de esta.
- iii. Se deberían empezar a utilizar más las herramientas que se tienen dentro de La Empresa tanto humanas como tecnológicas, puesto que teniendo una integración de ambas se podrían lograr los objetivos en un menor tiempo y con mayor eficacia.
- iv. Se debe tener cuidado en el momento de causar los costos y gastos, debido que se ha descubierto que gastos como los de nómina se están contabilizando dos veces, lo cual puede traer consecuencias graves en el momento de hacer la declaración de impuestos.
- v. Debería hacerse una planeación de la producción, como por ejemplo una programación de los cortes que se van a realizar en el mes, para que haya un orden en la misma, dado que si se conoce que es lo que se va a trabajar en el mes, entonces se puede empezar a solicitar los instrumentos de trabajo, como por ejemplo los insumos, se pueden comprar con tiempo y no cuando la prenda ya esté lista para terminar, porque esto va a causar un pico de botella en la producción y como consecuencia los puntos de venta

no se van a surtir adecuadamente, debido a que no van a haber prendas para hacerlo.

- vi. Por otra parte se debería seguir teniendo reuniones con el personal de ventas como mínimo una vez al mes, para tener una retroalimentación sobre lo que pasa en cada punto de venta, y así poder fortalecer las debilidades y estar preparados para los cambios.
- vii. La Empresa debería concentrarse en fortalecer los puntos de venta que tiene, o sea surtirlos con buena mercancía, que la vendedora que este en cada punto sea la apropiada, de esta manera va poder crecer con lo que tiene y así podrá pensar en algún momento en expandirse, pero no se puede expandir cuando hay debilidades, primero hay que fortalecer lo que existe.
- viii. Lo más apropiado para Creaciones Caipirinha en este momento sería empezar a planear lo que se va a hacer, porque ir haciendo las cosas sobre la marcha no es una buena idea para una empresa que quiere crecer, y quiere tener cambios positivos frente a la competencia y frente a sí misma.
- ix. De parte de las directivas de La Empresa se debe empezar a exigir más por resultados, como por ejemplo en la entrega de los estados financieros, un estado financiero de dos meses atrás no es del todo útil para la toma de decisiones, también en la entrega de producto termina siempre y cuando haya una buena planeación de la producción, porque no es rentable tener prendas no terminadas durante una o dos semanas en el taller.
- x. Por otra parte se debe ser más cumplido en el momento de realizar promesas al equipo de trabajo, cuando se tiene una empresa la gente que está promoviendo el movimiento de la misma debe ser lo primero, y a estas personas debe cumplírseles, como mínimo en el pago de un salario en la fecha, de esta manera las personas no se desmotivan en el trabajo y el rendimiento de este será mucho mejor.

9.3.4. Evaluar las actuaciones de Creaciones Caipirinha S.A.S. en los periodos 2009 – 2010: Se hará un diagnóstico de la situación financiera, de acuerdo a la información de los dos últimos años. El diagnóstico se hará con base a la interpretación de indicadores financieros, la implementación del modelo Z-SCORE de Edward Altman y las herramientas de valoración de la Empresa. De acuerdo a lo anterior, se busca determinar los puntos más frágiles en la Empresa y de esta manera proponer estrategias con las cuales se puedan contrarrestar los resultados negativos o evitarlos al máximo.

Por otra parte, es saludable para la Empresa que se conozca la situación actual, producto de lo que se ha hecho hasta el momento. El análisis se desarrollará de acuerdo a la información estadística y contable. Debido a que en la Empresa no existe mucha información, sólo se realizará una comparación entre el año 2009 y el transcurrido de 2010.

Dentro de la evaluación, se tendrán en cuenta los indicadores financieros, tales como:

- Indicadores de liquidez.
- Indicadores operacionales o de actividad.
- Indicadores de endeudamiento.
- Indicadores de rentabilidad.
- Punto de equilibrio.

Estrategias:

9.3.4.1. Realizar el diagnostico financiero de Creaciones Caipirinha S.A.S.

Indicador:

- Entrega de los Estados Financieros a tiempo con su respectivo análisis.
- Entrega de los indicadores financieros mensualmente junto a los estados financieros.
- Entrega del análisis de los indicadores financieros mensuales.

9.3.4.2. Calcular el margen de seguridad de la Organización, al igual que el punto de equilibrio y de cierre de la misma.

Indicador:

- Punto de equilibrio: nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

Cálculo: $\text{Costos fijos} / \text{Margen de Contribución}$

Para ampliar la información acerca de la situación financiera de Creaciones Caipirinha S.A.S. se mostraran a continuación los puntos de equilibrio por punto de venta y se mostrará una breve comparación con las ventas reales del año 2010.

Cuadro 1. Punto de equilibrio Tercer Nivel Calima.

PUNTO DE EQUILIBRIO TERCER NIVEL #8			
MEZCLA DE VENTAS			
<i>Unidades Promedio</i>	<i>Cto vtas prom</i>	<i>Precio Vta prom</i>	<i>M.C. prom</i>
165	\$ 14.220	\$ 46.404	\$ 27.543
COSTOS FIJOS 3ER NIVEL			
	Part gastos	\$ 4.752.831	
	TOTAL	\$ 4.752.831	
Punto de Equilibrio en unidades		173	
Punto de Equilibrio en dinero		\$	8.007.419
COMPARATIVO DE VENTAS 2010 VS. EQUILIBRIO			
<i>MESES</i>	<i>VENTA REAL</i>	<i>PTO EQUILIBRIO</i>	<i>DIFERENCIA</i>
Enero	\$ 3.864.100	\$ 8.007.419	\$ (4.143.319)
Febrero	\$ 2.922.400	\$ 8.007.419	\$ (5.085.019)
Marzo	\$ 2.910.300	\$ 8.007.419	\$ (5.097.119)
Abril	\$ 2.901.500	\$ 8.007.419	\$ (5.105.919)
Mayo	\$ 7.631.060	\$ 8.007.419	\$ (376.359)
Junio	\$ 5.336.000	\$ 8.007.419	\$ (2.671.419)
Julio	\$ 4.727.600	\$ 8.007.419	\$ (3.279.819)
Agosto	\$ 5.912.920	\$ 8.007.419	\$ (2.094.499)
Septiembre	\$ 4.014.000	\$ 8.007.419	\$ (3.993.419)
Octubre	\$ 4.418.600	\$ 8.007.419	\$ (3.588.819)
Noviembre	\$ 5.267.300	\$ 8.007.419	\$ (2.740.119)
TOTAL ACUMULADO	\$ 49.905.780	\$ 88.081.611	\$ (38.175.831)

Fuente: Departamento financiero, Puntos de equilibrio, Govardana Clavijo

Cuadro 2. Punto de equilibrio Cosmocentro.

PUNTO DE EQUILIBRIO COSMOCENTRO #6			
MEZCLA DE VENTAS			
<i>Unidades Promedio</i>	<i>Cto vtas prom</i>	<i>Precio Vta prom</i>	<i>M.C. prom</i>
244	\$ 14.992	\$ 47.701	\$ 27.938
COSTOS FIJOS COSMOCENTRO			
	Part gastos	\$ 6.895.136	
	TOTAL	\$ 6.895.136	
Punto de Equilibrio en unidades		247	
Punto de Equilibrio en dinero		\$	11.772.385
COMPARATIVO DE VENTAS 2010 VS. EQUILIBRIO			
<i>MESES</i>	<i>VENTA REAL</i>	<i>PTO EQUILIBRIO</i>	<i>DIFERENCIA</i>
Enero	\$ 6.379.900	\$ 11.772.385	\$ (5.392.485)
Febrero	\$ 5.685.540	\$ 11.772.385	\$ (6.086.845)
Marzo	\$ 5.894.800	\$ 11.772.385	\$ (5.877.585)
Abril	\$ 4.985.100	\$ 11.772.385	\$ (6.787.285)
Mayo	\$ 10.737.700	\$ 11.772.385	\$ (1.034.685)
Junio	\$ 7.120.800	\$ 11.772.385	\$ (4.651.585)
Julio	\$ 5.864.520	\$ 11.772.385	\$ (5.907.865)
Agosto	\$ 6.967.700	\$ 11.772.385	\$ (4.804.685)
Septiembre	\$ 6.277.600	\$ 11.772.385	\$ (5.494.785)
Octubre	\$ 6.587.300	\$ 11.772.385	\$ (5.185.085)
Noviembre	\$ 5.899.500	\$ 11.772.385	\$ (5.872.885)
TOTAL ACUMULADO	\$ 72.400.460	\$ 129.496.232	\$ (57.095.772)

Fuente: Departamento financiero, Puntos de equilibrio, Govardana Clavijo

Cuadro 3. Punto de equilibrio Sótano Calima.

PUNTO DE EQUILIBRIO SOTANO CALIMA #8			
MEZCLA DE VENTAS			
<i>Unidades Promedio</i>	<i>Cto vtas prom</i>	<i>Precio Vta prom</i>	<i>M.C. prom</i>
173	\$ 14.028	\$ 41.571	\$ 23.386
COSTOS FIJOS SOTANO			
	Part gastos	\$ 3.484.765	
	TOTAL	\$ 3.484.765	
Punto de Equilibrio en unidades		149	
Punto de Equilibrio en dinero		\$ 6.194.585	
COMPARATIVO DE VENTAS 2010 VS. EQUILIBRIO			
<i>MESES</i>	<i>VENTA REAL</i>	<i>PTO EQUILIBRIO</i>	<i>DIFERENCIA</i>
Enero	\$ 2.797.500	\$ 6.194.585	\$ (3.397.085)
Febrero	\$ 2.886.440	\$ 6.194.585	\$ (3.308.145)
Marzo	\$ 3.789.720	\$ 6.194.585	\$ (2.404.865)
Abril	\$ 2.379.500	\$ 6.194.585	\$ (3.815.085)
Mayo	\$ 4.719.750	\$ 6.194.585	\$ (1.474.835)
Junio	\$ 2.983.000	\$ 6.194.585	\$ (3.211.585)
Julio	\$ 3.718.300	\$ 6.194.585	\$ (2.476.285)
Agosto	\$ 4.501.400	\$ 6.194.585	\$ (1.693.185)
Septiembre	\$ 2.933.200	\$ 6.194.585	\$ (3.261.385)
Octubre	\$ 2.556.400	\$ 6.194.585	\$ (3.638.185)
Noviembre	\$ 3.325.600	\$ 6.194.585	\$ (2.868.985)
TOTAL ACUMULADO	\$ 36.590.810	\$ 68.140.435	\$ (31.549.625)

Fuente: Departamento financiero, Puntos de equilibrio, Govardana Clavijo

Cuadro 4. Punto de equilibrio Pasoancho.

PUNTO DE EQUILIBRIO PASOANCHO #33			
MEZCLA DE VENTAS			
<i>Unids Promedio</i>	<i>Cto vtas prom</i>	<i>Precio Vta prom</i>	<i>M.C. prom</i>
91	\$ 3.744	\$ 43.421	\$ 25.335
COSTOS FIJOS PASOANCHO			
	Part gastos	\$ 3.055.968	
	TOTAL	\$ 3.055.968	
Punto de Equilibrio en unidades		121	
Punto de Equilibrio en dinero		\$ 5.237.589	
COMPARATIVO DE VENTAS 2010 VS. EQUILIBRIO			
<i>MESES</i>	<i>VENTA REAL</i>	<i>PTO EQUILIBRIO</i>	<i>DIFERENCIA</i>
Enero	\$ 1.462.700	\$ 5.237.589	\$ (3.774.889)
Febrero	\$ 2.047.300	\$ 5.237.589	\$ (3.190.289)
Marzo	\$ 2.191.400	\$ 5.237.589	\$ (3.046.189)
Abril	\$ 2.302.100	\$ 5.237.589	\$ (2.935.489)
Mayo	\$ 5.121.300	\$ 5.237.589	\$ (116.289)
Junio	\$ 3.093.100	\$ 5.237.589	\$ (2.144.489)
Julio	\$ 2.686.740	\$ 5.237.589	\$ (2.550.849)
Agosto	\$ 3.426.800	\$ 5.237.589	\$ (1.810.789)
Septiembre	\$ 4.228.900	\$ 5.237.589	\$ (1.008.689)
Octubre	\$ 2.128.400	\$ 5.237.589	\$ (3.109.189)
Noviembre	\$ 3.399.600	\$ 5.237.589	\$ (1.837.989)
TOTAL ACUMULADO	\$ 32.088.340	\$ 57.613.477	\$ (25.525.137)

Fuente: Departamento financiero, Puntos de equilibrio, Govardana Clavijo

Cuadro 5. Punto de equilibrio Valle del Lili.

PUNTO DE EQUILIBRIO VALLE DEL LILI #38			
MEZCLA DE VENTAS			
<i>Unidades Promedio</i>	<i>Cto vtas prom</i>	<i>Precio Vta prom</i>	<i>M.C. prom</i>
72	\$ 12.828	\$ 41.441	\$ 24.469
COSTOS FIJOS VALLE DEL LILI			
	Part gastos	\$ 3.062.315	
	TOTAL	\$ 3.062.315	
Punto de Equilibrio en unidades		125	
Punto de Equilibrio en dinero		\$	5.186.309
COMPARATIVO DE VENTAS 2010 VS. EQUILIBRIO			
<i>MESES</i>	<i>VENTA REAL</i>	<i>PTO EQUILIBRIO</i>	<i>DIFERENCIA</i>
Enero	\$ 4.556.580	\$ 5.186.309	\$ (629.729)
Febrero	\$ 2.280.000	\$ 5.186.309	\$ (2.906.309)
Marzo	\$ 2.325.480	\$ 5.186.309	\$ (2.860.829)
Abril	\$ 2.370.000	\$ 5.186.309	\$ (2.816.309)
Mayo	\$ 4.791.700	\$ 5.186.309	\$ (394.609)
Junio	\$ 3.020.300	\$ 5.186.309	\$ (2.166.009)
Julio	\$ 2.759.500	\$ 5.186.309	\$ (2.426.809)
Agosto	\$ 4.081.320	\$ 5.186.309	\$ (1.104.989)
Septiembre	\$ 1.749.600	\$ 5.186.309	\$ (3.436.709)
Octubre	\$ 1.986.665	\$ 5.186.309	\$ (3.199.644)
Noviembre	\$ 2.233.840	\$ 5.186.309	\$ (2.952.469)
TOTAL ACUMULADO	\$ 32.154.985	\$ 57.049.396	\$ (24.894.411)

Fuente: Departamento financiero, Puntos de equilibrio, Govardana Clavijo

Cuadro 6. Punto de equilibrio Fabrica Alameda.

PUNTO DE EQUILIBRIO FABRICA ALAMEDA			
MEZCLA DE VENTAS			
<i>Unidades Promedio</i>	<i>Cto vtas prom</i>	<i>Precio Vta prom</i>	<i>M.C. prom</i>
327	\$ 14.566	\$ 40.464	\$ 21.851
COSTOS FIJOS ALAMEDA			
	Part gastos	\$ 8.636.822	
	TOTAL	\$ 8.636.822	
Punto de Equilibrio en unidades		395	
Punto de Equilibrio en dinero		\$ 15.993.724	
COMPARATIVO DE VENTAS 2010 VS. EQUILIBRIO			
<i>MESES</i>	<i>VENTA REAL</i>	<i>PTO EQUILIBRIO</i>	<i>DIFERENCIA</i>
Enero	\$ 9.513.285	\$ 15.993.724	\$ (6.480.439)
Febrero	\$ 5.457.880	\$ 15.993.724	\$ (10.535.844)
Marzo	\$ 8.025.945	\$ 15.993.724	\$ (7.967.779)
Abril	\$ 9.211.395	\$ 15.993.724	\$ (6.782.329)
Mayo	\$ 12.719.600	\$ 15.993.724	\$ (3.274.124)
Junio	\$ 6.855.400	\$ 15.993.724	\$ (9.138.324)
Julio	\$ 5.513.425	\$ 15.993.724	\$ (10.480.299)
Agosto	\$ 8.115.071	\$ 15.993.724	\$ (7.878.653)
Septiembre	\$ 8.115.071	\$ 15.993.724	\$ (7.878.653)
Octubre	\$ 7.972.510	\$ 15.993.724	\$ (8.021.214)
Noviembre	\$ 9.188.970	\$ 15.993.724	\$ (6.804.754)
TOTAL ACUMULADO	\$ 90.688.552	\$ 175.930.969	\$ (85.242.417)

Fuente: Departamento financiero, Puntos de equilibrio, Govardana Clavijo

- Margen de seguridad: Diferencia positiva entre las ventas reales y las ventas correspondientes al punto de equilibrio. Se puede sintetizar

como las utilidades que se venden por encima del Punto de Equilibrio. Este indicador se puede calcular de dos formas: en cantidades y en pesos.

Cálculo: Ventas reales- ventas en equilibrio

Teniendo en cuenta los puntos de equilibrio anteriores, se puede deducir que no hay un margen de seguridad, puesto que la mayoría de los puntos se encuentran recibiendo ingresos por debajo del punto de equilibrio.

- Punto de cierre o crítico: Se obtiene cuando en la fórmula de equilibrio, no se incluyen dentro de los gastos y costos fijos aquellos que no representan desembolso de efectivo, como las amortizaciones y las depreciaciones (o costos muertos) de los activos fijos. Los costos y gastos que se pagan en efectivo (o costos vivos), se dividen por el margen de contribución. En este punto se muestra el límite al cual la empresa puede llegar si no cuenta con financiación externa de ningún tipo. Si en una rebaja de ventas, se rebasa el punto crítico, la compañía no está en capacidad de cumplir con sus obligaciones en efectivo, lo que advierte a la empresa de un cese de actividades. También se puede describir como el punto crítico de la empresa, antes de que la empresa vaya a la quiebra.

Cálculo: $(\text{Costos fijos} - \text{Costos muertos}) / \text{Margen de Contribución}$

Cabe anotar que para Creaciones Caipirinha el punto de cierre es igual al punto de equilibrio, puesto que dentro de la contabilidad no se cuenta ningún tipo de depreciación y/o amortización para los activos.

La depreciación es un punto muy importante, tanto para la parte financiera como operativa de la empresa, puesto que es con ella se pretenden reponer los activos en un futuro.

La depreciación es un reconocimiento racional y sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva del ente público. Su distribución debe hacerse empleando los criterios de tiempo y productividad.²⁸

²⁸ ROBERT, Anthony. La contabilidad en la Administración de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1998.

Puesto que Creaciones Caipirinha S.A.S. no realiza la depreciación de sus activos, su punto de equilibrio se ha convertido en un indicador más importante, dado que ya no hay lugar para que la Empresa disminuya un poco más sus ventas.

9.3.4.3. Desarrollar y analizar los indicadores financieros durante el periodo 2009-2010.

Indicador:

- Razón corriente: Es la relación que existe entre el activo corriente y el pasivo corriente. Esta relación indica el número de veces que es capaz la empresa de responder a corto plazo por sus pasivos.

Cálculo: $\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$

- Prueba acida: Es la relación entre el activo corriente descontando el inventario y el pasivo corriente.

Cálculo: $(\text{activo corriente} - \text{inventario}) / \text{pasivo corriente}$

- Rentabilidad operacional: utilidad generada por la inversión realizada en la parte operativa de la empresa. Debe tenerse en cuenta que esta cifra es la que muestra la capacidad del negocio de generar utilidades en su proceso operativo exclusivamente, como debe ser.

Cálculo: $\text{utilidad operativa} / \text{gastos operativos}$

- Rentabilidad patrimonial: utilidad generada por el patrimonio de la empresa.

Cálculo: $\text{utilidad neta} / \text{patrimonio}$

- Rentabilidad del activo: Es la utilidad generada por los activos de la empresa.

Cálculo: $\text{Utilidad neta} / \text{activos totales}$

- Nivel de endeudamiento: Relación entre el pasivo con terceros y el total de los activos.

Cálculo: $\text{pasivo con terceros} / \text{total activo}$

- Cobertura de intereses: Relación existente entre la utilidad operacional y los intereses pagados.

Cálculo: Utilidad operacional / intereses pagados

9.3.5. Presentación de un modelo de Creación de Valor Empresarial: Como complemento del objetivo anterior, es necesario plantear el enfoque de Creación de Valor, como el Objetivo Básico Financiero más relevante al que la Compañía debe apuntar. No es suficiente en muchos casos incrementar utilidades entre un año y otro, si la Organización pierde valor en el esfuerzo al conseguir las nuevas utilidades. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, a los indicadores de gestión anteriores, que a partir de este momento se conocerán como microinductores, es necesario contemplar para el análisis los inductores operativos, financieros y macroinductores.

Estrategias:

9.3.5.1. Determinación de los inductores mediante los cuales se puede medir la creación o destrucción de valor empresarial.

Indicador:

- EVA: es la cantidad que resulta de restar a la UODI (utilidad operativa después de impuestos) el costo financiero que implica la posesión de los activos por parte de la empresa. Se puede definir también como la diferencia entre la utilidad operativa que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener.²⁹

Cálculo: $UODI - (\text{Activos netos de operación} * \text{Costo de capital})$

Para el mejoramiento del EVA existen diferentes formas, tales como:

- Incrementar la UODI sin tener que realizar inversión alguna.
- Invirtiendo proyectos que rindan por encima del costo de capital.
- Liberando fondos ociosos.
- Desinvirtiendo en actividades que rindan menos que el costo de capital.
- Gestionando el costo de capital (tratando de bajarlo).

También es importante recalcar que el EVA se incrementa como consecuencia de que la rentabilidad marginal sea superior al costo de capital.³⁰

- Gerencia del valor: Es aquella en la que existen una serie de procesos que permiten la alineación de los ejecutivos con el direccionamiento

²⁹ GARCIA, Oscar. Valoración de empresas, Gerencia de valor y EVA. Colombia. 2003. Pág. 131

³⁰ *Ibíd.*, p. 139

estratégico de la Organización, de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa.

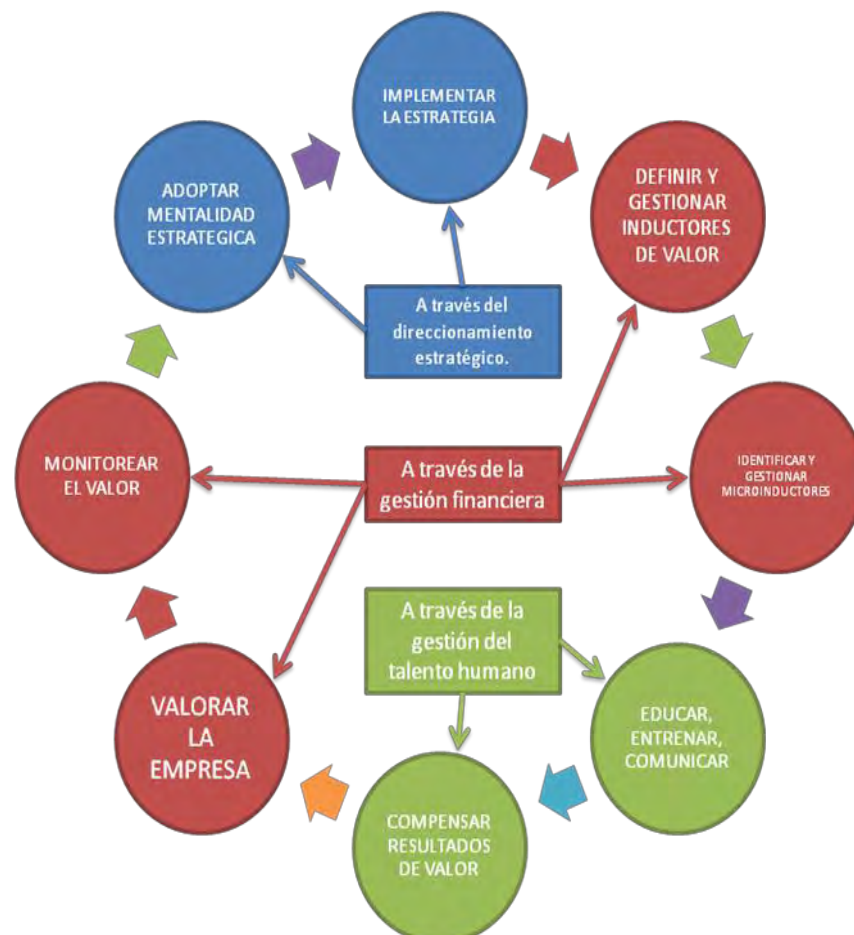
Para el entendimiento de este tema deben recalcar los impulsores del mismo, que son: la globalización, el flujo y requerimiento de capitales, nuevos sistemas de evolución en las empresas.

La creación de valor en una empresa se promueve de tres maneras:

- A través del direccionamiento estratégico.
- A través de la gestión financiera.
- A través de la gestión de talento humano.

Para aclarar mejor el sistema de creación de valor, es importante que se entienda la siguiente grafica:

Figura 2. Sistema de Creación de Valor.



Fuente: Oscar León García. Valoración de Empresas, Gerencia de Valor y EVA

- Modelo Z-score de Edward Altman: es un sencillo método de análisis de la fortaleza financiera de una empresa. Lo que nos dice este método, son las probabilidades de quiebra establecida por una combinación de factores financieros. El modelo fue creado en 1960 por Edward Altman, profesor de la Universidad de Nueva York.

El modelo tiene 5 variables:

X1: (Activos corrientes – Pasivos corrientes) / Activo total

X2: Reservas o Utilidades retenidas / Activo total

X3: Utilidad operativa / Activos totales

X4: Patrimonio a valor de mercado / Pasivo total

X5: Ventas netas / Activo total

Para calcular el valor del Altman Z-Score, debemos ponderar las variables anteriores de la siguiente forma:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5$$

El modelo se interpreta de la siguiente manera:

Z-score por encima de 3: La empresa no presenta probabilidad de quiebra y se le considera segura.

Z-score entre 2,7 y 2,9: Está en zona de precaución. Debe hacerse un análisis muy pormenorizado de la forma como está operando la compañía.

Z-score entre 1,8 y 2,7: Está en zona de alerta. Si las condiciones financieras no cambian rápidamente, es muy probable que la empresa quiebre en los próximos dos años.

Z-score menor que 1,8: La quiebra es inminente. El peligro financiero es máximo.

Tabla 5. Implementación modelo Z- score en Creaciones Caipirinha.

Detalle	Valor variable	Variable * peso
X1	0,14	0,167
X2	0,04	0,061
X3	0	0
X4	0	0
X5	0,93	0,930
Total		1,157

Fuente: realizado por el autor.

La tabla anterior nos muestra que según el modelo Z-score la quiebra puede ser una opción para Creaciones Caipirinha si no se toman medidas drásticas.

- Formula de creación de valor:

Rentabilidad del patrimonio > Rentabilidad del Activo > Costo de Capital

Esta fórmula es lograda si se siguen los parámetros que se presentan a continuación:

- La empresa debe tener procesos internos eficientes: estos procesos incluyen todas las áreas importantes de la compañía, tales como, recursos humanos, sistemas, compras, financieros, ventas, entre otros.
- Los procesos deben ser medidos mediante inductores de gestión o de valor, estos son un aspecto asociado con la operación del negocio, que por tener relación causa-efecto con su valor, permiten explicar el por qué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.³¹
- Evaluar que tanto valor está generando la empresa con los inductores nombrados anteriormente.
- Hacer uso del flujo de caja libre.

³¹ GARCIA, Oscar. Valoración de empresas, Gerencia de valor y EVA. Colombia. 2003. Pág. 16

9.3.6. Crear un modelo para la implementación del sistema de presupuestos en Creaciones Caipirinha S.A.S.: La planeación de actividades a futuro y el control de las mismas, hacen posible que las organizaciones se proyecten en el tiempo. Una herramienta muy importante para conseguir estos propósitos se conoce como: presupuesto maestro, el cual está compuesto de cada presupuesto de las diferentes áreas; este presupuesto se inicia con las ventas, luego se realiza el costo de ventas para lo cual se presupuestan las compras y la producción dentro de la cual se presupuesta la mano de obra, después se continua con el presupuesto de gastos, hasta llegar a los Estados Financieros proyectados. El presupuesto maestro es aquel que le muestra a la empresa el objetivo que debe alcanzar, es su rango de trabajo y cada departamento de la misma debe realizar el presupuesto y de allí deben desprenderse sus estrategias y recursos.

Estrategias:

- 9.3.6.1.** Desarrollar en la Compañía un proceso de sensibilización de la necesidad de proyectar la Organización, haciendo pronósticos de lo que va a suceder a corto y mediano plazo, como mínimo.
- 9.3.6.2.** Crear un modelo en el cual se explique toda la información necesaria para la creación de los presupuestos de la Empresa, en donde se tengan en cuenta factores como el tipo de presupuesto, tiempo de ejecución, responsables, entre otros.

Indicador:

- Parámetros para la creación de los presupuestos.
- Adelantar a nivel empresarial procesos de capacitación y sensibilización sobre necesidades, objetivos y procedimientos para la elaboración del presupuesto.

Los presupuestos son las asignaciones planeadas de los recursos de una empresa y para realizarlos existen unos requisitos:

- **Objetivos:** Los presupuestos se realizan de acuerdo a la planeación y objetivos estratégicos de una compañía.
- **Conocimiento del comportamiento de los costos.**
- **Flexibilidad:** Deben poder adaptarse a cambios significativos en las operaciones de la empresa.
- **Deben realizarse en todos los departamentos o unidades de la compañía.**
- **Se realizan durante un periodo específico.**

- Es muy importante que se encuentren encadenados con el sistema de información financiera.

Para la creación de un presupuesto se deben seguir los siguientes pasos:

- Realizar el pronóstico de ventas en precio y en cantidades.
- Desarrollar el pronóstico de producción en cuanto a: costos, inventario, materia prima, mano de obra y gastos generales de producción.
- Presupuestar los gastos, ya sean, comerciales, de mercadeo, administrativos y por supuesto los impuestos.
- Calcular otros flujos no operacionales o inversiones que se quieran realizar.
- Realizar el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Construir el Balance General y el flujo de caja.
- Determinar los requerimientos de inversión, liquidez y financiación.
- Por último, reunir todos los presupuestos y estados financieros y realizar los ajustes necesarios.

Existen tres tipos de presupuestos, que son: De operación, financiero y especial. Este último puede ser de capital o de deuda a corto o largo plazo.

9.3.6.3. Determinar la importancia del desarrollo y ejecución de los presupuesto en la Organización.

Indicador:

- Desarrollo de los presupuestos anualmente.
- Ejecución del presupuesto.
- Cumplimiento del presupuesto, tanto porcentualmente como en cantidades.
- Evaluación del uso de los presupuestos y de presupuestar como tal.

9.4. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO PARA CREACIONES CAIPIRINHA

Dentro de la teoría de las perspectivas se habla de “La cadena de valor del proceso interno”³² la cual es la que dirige el camino que debe seguir una empresa

³² KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). 2 ed. Harvard Business School Press. 2000. Pág. 110.

dentro del mejoramiento de sus procesos para dar valor a la misma, esta cadena está guiada por tres procesos principales:

- i. Proceso de innovación: este proceso se encuentra dividido en dos fases, que son:
 - Identificación del mercado: es cuando la empresa identifica sus nuevos mercados, nuevos clientes y las necesidades emergentes de los clientes existentes.
 - Creación del producto/ oferta de servicio: en este proceso se diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que le permitirán llegar a esos nuevos clientes y mercados identificados anteriormente.
- ii. Proceso operativo: según Kaplan y Norton, este es el proceso más corto de la cadena, dado que sus operaciones tienden a ser repetitivas y controladas. Empieza cuando el cliente realiza un pedido a la empresa y termina cuando se entrega dicho producto o servicio. Este proceso, al igual que el proceso de innovación, se encuentra dividido en dos subprocesos:
 - Construcción de los productos/servicios.
 - Entrega de los productos/servicios.
- iii. Proceso de servicio postventa: es el último proceso de la cadena de valor y en el están incluidas las actividades de garantía, reparaciones, tratamientos de los defectos, procesamiento de pagos, devoluciones y mantenimiento. En este proceso se encuentra enfocado el servicio al cliente.

El proceso de innovación no se va a desarrollar en este punto, ya que los temas básicos se desarrollan en la *perspectiva del cliente*. De acuerdo a lo anterior, en Creaciones Caipirinha S.A.S. se va a trabajar en uno de los procesos de la cadena de valor, que es el operativo. Para lo cual se estipularon los siguientes objetivos.

9.4.1. Crear los manuales de funciones por departamentos para la Empresa:

Como bien es sabido, el elemento humano es la esencia de toda organización. Es así como los manuales de funciones son prioritarios como soporte para el buen desarrollo de los procesos. Cualquier proceso que se desee realizar en una compañía debe ser ejecutado o controlado por personas, por lo cual es muy importante que cada persona de la empresa tenga claras sus responsabilidades y deberes. Por esta razón se realizarán los manuales de funciones para todos los cargos de Creaciones Caipirinha, con el objetivo general de que cada persona tenga una actividad asignada y se le pueda evaluar su rendimiento y efectividad.

Actualmente en Creaciones Caipirinha no existe una planta de cargos ni tampoco ninguna clase de manual de funciones u operaciones, debido a que se tiene una filosofía de que todos se pueden encargar de muchas actividades con la consciencia no pretendida de que al final nadie es responsable de nada. Para evitar este tipo de inconvenientes se deben establecer responsabilidades específicas en cada una de las tareas que se asignen para cada departamento. Esta actividad se debe evaluar y así mismo evaluar la efectividad de la persona que la desempeña.

Las funciones que se asignen a cada uno de los cargos deben de ser consecuentes con cada uno de los procesos claves de la Empresa. Dado que Creaciones Caipirinha es una empresa pequeña, se debe tener en cuenta que todas las personas de la misma son importantes y que cada una debe aportar un trabajo valioso según sus capacidades y conocimientos.

Estrategias:

- 9.4.1.1.** De acuerdo a la estructura organizacional que se creo anteriormente, se debe manifestar cuales son los cargos adicionales a las personas que hay actualmente y entregar un informe de las falencias que se podrían presentar si estos cargos no son ocupados. Además se debe realizar la creación y evaluación de los cargos necesarios para las operaciones de la Empresa.

Indicador:

- Informe anual en el que se explique y evalúe cuáles serían las consecuencias si no se contrata el personal necesario.

- 9.4.1.2.** Crear los manuales de funciones de todos los cargos de Creaciones Caipirinha.

Para el desarrollo de esta estrategia se mostrarán a continuación los manuales de funciones que se realizaron como propuesta para que la Empresa decida implementarlos.

Dentro del cronograma que se describió anteriormente se tienen en cuenta 4 departamentos y la gerencia general, así mismo se irán mostrando los manuales de funciones realizados. (Ver anexos del A hasta el N).

- 9.4.1.3.** Realizar un informe en el cual se denote la importancia de hacer evaluación por desempeño de todos los cargos de la Empresa.

Indicador:

- Evaluación del desempeño anual.

9.4.2. Determinar los objetivos generales por cada departamento: La departamentalización funcional es el sistema que se utiliza en la Organización para facilitar la elaboración de los distintos procesos. Es importante determinar los departamentos o secciones, en donde se llevan a cabo las distintas actividades claves.

Consecuente con lo anterior, cada uno de los departamentos de Creaciones Caipirinha S.A.S. debe establecer unos objetivos para alcanzar las metas propuestas en las distintas perspectivas.

Estos objetivos deben ir alineados con la misión y la visión de la Empresa y cada objetivo deberá ser evaluado por el Jefe del Departamento y por el Gerente General de la Empresa.

Estrategias:

9.4.2.1. Realizar la departamentalización de los procesos y actividades de la Empresa.

Indicador:

- Numero de procesos departamentalizados / numero de procesos totales.
- Numero de procesos críticos departamentalizados / numero de procesos totales.

9.4.2.2. Determinar la misión y visión de cada departamento de la Empresa.

Indicador:

- Creación y evaluación de la misión y visión de cada departamento.

9.4.2.3. Identificar los objetivos y la razón de ser de cada uno de los departamentos.

Indicador:

- Establecer objetivos departamentales anualmente.
- Cumplimiento de objetivos / objetivos totales.
- Análisis de las razones por las cuales no se cumplieron los objetivos.

9.4.3. Establecer indicadores de gestión para cada departamento: Dentro de las actividades de control de toda entidad se hace acopio de los indicadores de gestión como elemento esencial de medición del rendimiento y la actuación de una persona, un departamento o un proceso en especial.

Los indicadores de gestión ayudan a los directivos a conocer sus resultados, partiendo del supuesto de que la información o los datos con los cuales se hayan construido sean veraces y actuales.

En el caso de Creaciones Caipirinha S.A.S. se busca que cada departamento se comprometa con resultados y estos sean medidos mediante los indicadores de gestión, los cuales obviamente serán construidos de acuerdo a las necesidades y estrategias de la Empresa como tal. Los indicadores de gestión también se establecerán para cada cargo, de tal forma que se evalúe la gestión de cada persona.

Estrategias:

- 9.4.3.1.** De acuerdo a los objetivos de cada departamento, se deben crear unos indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los mismos.

Indicador:

- De calidad
- De oportunidad.
- De confiabilidad.
- De participación.
- De comunicación.
- De Materiales.
- De mano de obra.
- De maquinaria.
- De metodología.

- 9.4.3.2.** Motivar la cultura de planeación de estrategias en los departamentos para el cumplimiento de los objetivos.

- 9.4.3.3.** Realizar un análisis al final del periodo sobre el cumplimiento de los objetivos y el movimiento de los indicadores.

9.5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA CREACIONES CAIPIRINHA

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfatiza como objetivo principal crear condiciones necesarias para que se puedan alcanzar los objetivos de la empresa contemplados en las tres las tres perspectivas restantes.

Esta perspectiva está guiada por tres principales variables las cuales son:

- Las capacidades de los empleados: esta variable determina la forma en la cual los empleados contribuyen dentro de la organización al entregar todas sus habilidades a las actividades de la Empresa, secundada por la capacidad de aprendizaje y crecimiento que poseen las personas dentro de una organización.
- La idoneidad de los sistemas de información: En esta variable se determina si los sistemas de información de una empresa están a la altura de sus necesidades y de los conocimientos de sus empleados; en numeradas ocasiones no es suficiente la motivación del personal si este no puede realizar su trabajo completo debido a que no tiene las herramientas necesarias para hacerlo. Por lo cual una empresa debe mantenerse al tanto en el momento de actualizar sus sistemas de información, puesto que una empresa sin información no puede tomar decisiones, no puede realizar estrategias y no puede plantear objetivos, lo cual la dejaría fuera de la competencia en el mercado.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos: Esta variable detalla la forma de medir la motivación de un trabajador en una empresa, o si esta le da la suficiente autoridad para entregar ideas y hacerse cargo de procesos a los cuales puede aportar; por otra parte mide la coherencia entre los objetivos de las diferentes áreas de la empresa, dado que cada una debe tener unos objetivos individuales que vayan amarrados a los objetivos estratégicos de la organización, los cuales están ligados al cumplimiento de la visión de la empresa, si esto no es así, cada departamento de la empresa está realizando un trabajo distinto que lo llevará solo al desgaste, puesto que si no se trabaja hacia un solo objetivo no se lograrán ninguno de los objetivos individuales de cada departamento.

Para el desarrollo de esta perspectiva se tendrán en cuenta los siguientes objetivos:

9.5.1. Sensibilizar a las personas dentro de Creaciones Caipirinha S.A.S. sobre la importancia de los procesos: Actualmente en Creaciones Caipirinha no existe ningún tipo de manual de procesos, ni de estándares de procesos, por lo cual cada persona que llega a la Empresa realiza sus actividades según su gusto y comodidad.

Para el crecimiento y desarrollo de una empresa esta situación no es muy favorable puesto que se necesita que todas las actividades que se realicen sigan un patrón al cual seguir y posteriormente comparar con los resultados obtenidos. En este objetivo se busca sensibilizar tanto a los directivos de la Empresa como a los trabajadores, de que los procesos son importantes y de que se debe hacer un levantamiento como mínimo de los mismos.

Para este trabajo de grado se determinarán cuales son los procesos claves para la Empresa y como se debería levantar, tanto los manuales de procesos como sus mapas respectivos.

Estrategias:

9.5.1.1. Determinar los procesos que son más importantes en la Empresa.

Indicador:

- Establecer con la Gerencia la manera de identificar cada puesto de trabajo, bajo la óptica de factores claves de éxito en cada puesto.
- Elaboración de encuesta a los empleados para que identifiquen los que ellos consideran son los factores claves de éxito de su gestión en la Empresa.
- Establecer indicadores de gestión para cada cargo y poder evaluar el cumplimiento de los factores claves de éxito, por empleado.

9.5.1.2. Categorizar los procesos que son verticales y que integran dos o más departamentos de la Organización.

9.5.1.3. Desarrollar una campaña de sensibilización en la cual se enseñe la importancia de determinar y seguir los procesos.

Indicador:

- Actividades a desarrollar para la comunicación de los procesos.

9.5.2. Realizar un plan de capacitación para los empleados de la Compañía:

La capacitación es uno de los deberes y responsabilidades de una empresa con sus empleados, puesto que si una empresa desea que sus empleados entreguen

a la misma más de lo que normalmente hacen, se les debe instruir y dar herramientas para que lo hagan.

Los programas de capacitación de las empresas deben de ser realizados según las necesidades que esta tenga en un momento definido, pero también dependiendo de las necesidades que tengan sus empleados, todo depende del perfil del cargo y de sus competencias laborales; por esta razón se le aconseja a Creaciones Caipirinha S.A.S. realizar sus perfiles de cargo, de acuerdo a las competencias laborales que el mismo requiere.

A modo de ejemplo, a continuación se presenta un esquema, por módulos de capacitación para la Compañía:

MODULO No. 1. *El cambio de actitud como elemento primario para la conformación de una nueva cultura organizacional.*

Objetivo general.

Ante la necesidad de generar el cambio en la cultura de la Organización, se pretende aclarar y fortalecer los parámetros para el cambio de actitud personal y en el trabajo.

Objetivos Específicos.

- Comprender el predominio cerebral en todas las acciones conscientes e inconscientes del ser humano.
- Revisar la capacidad de aceptar los cambios, tanto a nivel personal como empresarial.
- Valorar las fortalezas e impacto de la cultura empresarial en el funcionamiento de la Organización.

TEMARIO.

- Cultura empresarial como motor de la gestión de calidad.
- El comportamiento de las personas.
- El principio de la felicidad y su impacto en el comportamiento del ser humano.
- Necesidad de cambiar y problemas para hacerlo.
- Los procesos mentales. Formación del pensamiento.
- Hemisferios cerebrales y su condicionamiento.
- Los paradigmas como realidades mentales.
- El cambio de actitud.
- La calidad en los procesos de aprendizaje. Procesos con: Disciplina, compromiso, responsabilidad, diligencia.
- Talleres.

MODULO No. 2. *Hacia una actitud de servicio.*

Objetivo general.

Fortalecer la actitud de servicio, tanto a nivel interno con el consecuente impacto en la mejora de procesos, así como a nivel externo, con los clientes de la Organización.

Objetivos Específicos.

- Analizar la naturaleza e impacto de la actitud de servicio como proceso de mejora continua.
- Evaluar el comportamiento personal dentro del marco de servicio.
- Propiciar retroalimentación entre los empleados acerca de las posibilidades de mejorar procesos y actividades en el trabajo diario.
- Comprender lo que los clientes externos esperan de la Empresa y lo que ella les entrega.

TEMARIO.

- El cliente como razón de ser de las organizaciones.
- Naturaleza del servicio al cliente.
- El servicio y las percepciones Humanas.
- Que buscan los clientes. Que ofrece CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.
- El ciclo del servicio.
- Quien es el responsable de la calidad en los momentos de verdad frente a los clientes.
- Concepto de cliente interno y cliente externo.
- Conocer, evaluar, medir y mantener al cliente.
- Clasificación de los clientes de acuerdo a las relaciones con los mismos.
- En busca de la fidelidad del cliente.
- Períodos de evolución de los clientes.
- Problemas comunes en el manejo de los clientes.
- Video sobre servicio al cliente. Análisis.
- Taller.

MODULO No. 3. *Procesos de comunicación efectivos.*

Objetivo general.

Presentar a los empleados la comunicación como elemento vital entre los seres humanos, evaluando la trascendencia de la comunicación organizacional efectiva en todo proceso empresarial.

Objetivos Específicos.

- Determinar los problemas en la comunicación en la Organización.
- Presentar los procesos de comunicación como sistema clave para alcanzar metas y objetivos.
- Presentar las limitaciones de la comunicación cotidiana y sus efectos en la actuación de las personas.
- Resaltar los distintos tipos de comunicación extractando las fortalezas y debilidades de cada una.

TEMARIO.

- Taller de conocimiento del grupo.
- Importancia de la comunicación en las relaciones Humanas.
- El ciclo de la comunicación. Componentes.
- Elementos constitutivos de una buena comunicación.
- Leyes de la comunicación.
- El manejo del lenguaje y la programación cerebral. La neurolingüística.
- Tipos de comunicación.
- El escuchar: El primer pasó al éxito.
- Escuchando de manera integral.
- La empatía en los procesos de escucha efectiva.
- Taller.
- El hablar: La estructuración de una conversación productiva.
- Comportamiento en reuniones.
- Habilidades de exposición.
- Taller.
- El escribir: La capacidad de manifestar los pensamientos. Metodología práctica. Ordenando las ideas. La personalidad sobre el papel.
- Taller.
- Como generar acuerdos con los clientes. Su administración.
- Manejo de conflictos.
- Taller.

MODULO No. 4. *El trabajo en equipo.*

Objetivo general.

Formación de Equipos dentro de la Organización que puedan liderar procesos de cambio formación y aprendizaje, convirtiéndose en multiplicadores del conocimiento Empresarial.

Objetivos Específicos.

- Comprender la naturaleza del trabajo en equipo.

- Entender la importancia del liderazgo dentro de los grupos de trabajo.
- Formación facilitadores de grupo.
- Mejoramiento de la capacidad de toma de decisiones en grupo.
- Implementación de metodologías para alcanzar más eficiencia en el trabajo en equipo.

TEMARIO.

- Principio de la sinergia Empresarial.
- La teoría de sistemas.
- La Entropía Empresarial.
- Cimientos de las Organizaciones inteligentes.
- Taller. Análisis de escenarios Empresariales: pasado. Presente y futuro.
- Productividad vs. capacidad de producción.
- Razón de ser de los equipos de trabajo.
- Características de los equipos de trabajo.
- Herramientas para el trabajo en equipo.
- Los conformantes del trabajo en equipo.
- El enfoque reactivo vs. el enfoque proactivo.
- El papel del facilitador de los equipos de trabajo.
- Metodología del trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.
- Valoración de las diferencias individuales.
- Indicadores de conflicto. Interpretación.
- Tipos de conflictos.
- Procesos de conciliación.
- Concepto de equipos autodirigidos.
- Talleres.

MODULO No. 5. *Fortalecimiento del liderazgo.*

Objetivo general.

Presentar a los participantes los elementos esenciales constitutivos del comportamiento del líder trascendente en las organizaciones modernas.

Objetivos específicos.

- Generar cuestionamiento sobre la capacidad de liderazgo actual de los participantes.
- Evaluar las características del liderazgo transformacional.
- Examinar los procesos de dirección de empleados, así como de la delegación efectiva.
- Revisar los elementos básicos de la productividad, eficacia y eficiencia.

TEMARIO.

- Las organizaciones y la necesidad de líderes.
- Naturaleza del liderazgo .Tipos de liderazgo.
- Características de los líderes.
- Mitos del liderazgo.
- La libertad de acción.
- La integridad del líder. Manejo de la ética.
- La dirección. El concepto de autoridad.
- La Empatía. Procesos de comunicación efectiva.
- Los resultados. El camino a la acción.
- El compromiso como herramienta básica.
- El carisma del líder.
- El optimismo en las acciones.
- Taller.
- Jerarquía y poder.
- El poder de la delegación efectiva.
- Naturaleza del empowerment.
- Inconvenientes y beneficios del empowerment.
- Taller.
- Funciones del líder de equipos.
- Conformación de equipos.
- Asignación de tareas.
- Tipos de integrantes de un equipo de trabajo.
- Taller.

Estrategias:

- 9.5.2.1.** Realizar un plan de capacitación para la Empresa donde se fomente el aprendizaje organizacional.

Indicador:

- Realizar la Evaluación por competencias.
- Identificación de las competencias del personal actual.
- Determinar las áreas que requieren capacitación.
- Presentación del plan de capacitación.
- Número de horas capacitadas / horas totales planeadas de capacitación.
- Medición de la productividad del empleado.
- Buscar ayuda de los proveedores, las cajas de compensación y ARP's para que brindan capacitaciones al personal de la Empresa, al igual que el SENA.

- 9.5.2.2.** Identificar las falencias de los colaboradores en cuanto a sus actitudes y aptitudes para el cargo y desarrollar charlas de motivación para el mejoramiento de las mismas.

Indicador:

- Evaluación del desempeño.
- Satisfacción del empleado.
- Participación de los empleados en las decisiones
- Acceso a información suficiente para la elaboración de sus labores.
- Rotación de personal.

9.5.3. Desarrollar un modelo con diferentes alternativas para estimular el crecimiento personal de los funcionarios de la Empresa: Para el desarrollo de este objetivo, se deben centrar los esfuerzos en el conocimiento de las metas personales de los trabajadores, de su estilo y calidad de vida, sus aspiraciones personales, sus necesidades de capacitación, entre cuyas áreas están el liderazgo, el buen comportamiento, la actitud y aptitud, el crecimiento personal, etc.

Como se ha dicho anteriormente, siendo el componente humano la base de cualquier organización, la Empresa debe retribuir los servicios que prestan sus colaboradores con incentivos adicionales a los monetarios. En esta perspectiva se presentan propuestas para que la Empresa construya modelos de programas, con los cuales se enriquezca el personal que se encuentra en Creaciones Caipirinha S.A.S., de forma que se aumente la productividad y el ambiente laboral sea agradable, además que se cumplan los objetivos que se planteen en la misión y la visión de la Organización.

Estrategias:

- 9.5.3.1.** Realizar un informe de proyección de crecimiento, en el cual se involucre, tanto el crecimiento de la Empresa en la parte financiera como de mercado, clientes, portafolio de productos, calidad de vida laboral, responsabilidad empresarial, entre otras características que determinan que la Organización esta haciendo un buen trabajo.

Indicador:

- Desarrollo del Plan carrera.
- Medición de la delegación de poder (empowerment).
- Cantidad de sugerencias dadas por los empleados.

- 9.5.3.2.** Fomentar el adecuado ambiente laboral en la Organización.

Indicador:

- Realizar reconocimientos por el alcance de las metas en todos los departamentos.
- Desarrollar encuesta para la medición del clima laboral.
- Medición del clima laboral.
- Método de las 5S: así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.³³

La integración de las 5S satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

Cuadro 7. Método de las 5S.

Denominación		Concepto	Objetivo particular
Español	Japonés		
Clasificación	<i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	<i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	<i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Normalización	<i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	<i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Fuente: Cesar Rovira. Implementación del Método de las 5S.

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.

³³ Rovira, Cesar. Implementación del Método de las 5S. Argentina.

- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el trabajo.

El resultado se mide tanto en productividad como en satisfacción del personal respecto a los esfuerzos que han realizado para mejorar las condiciones de trabajo. La aplicación de esta técnica tiene un impacto a largo plazo. La implementación de las 5S puede ser uno de los primeros pasos del cambio hacia mejora continua.³⁴

9.5.3.3. Ejecutar actividades para el desarrollo de las cualidades de los colaboradores y su crecimiento personal.

Indicador:

- Realizar una encuesta de calidad de vida laboral.
- Medición de la calidad de vida laboral.

9.5.3.4. Planear eventos en los cuales se fomente la comunicación y crecimiento de los lazos laborales entre los colaboradores.

Indicador:

- $\frac{\text{Eventos realizados en un período determinado}}{\text{Eventos programados}} \times 100$

³⁴ Rovira, Cesar. Implementación del Método de las 5S. Argentina.

9.6. MAPA ESTRATEGICO

Cuadro 8. Mapa Estratégico.

MAPA ESTRATEGICO		
PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO BASICO FINANCIERO	
	PRODUCTIVIDAD	CRECIMIENTO DE INGRESOS
	1. Mejoras en el proceso contable 2. Mejoras en el procesos de costos 3. Mejoramiento en los sistemas de información financiera (Estados financieros) 4. Establecimiento de indicadores financieros	1. Evaluación de la actuación financiera de Creaciones Caipirinha 2. Modelo de compensación con base en los resultados 3. Creación del sistema de presupuestos
PERSPECTIVA DE CLIENTES	1. Evaluación y mejora de servicio al cliente 2. Identificación de los diferentes segmentos de mercado a lo cuales se dirige la Empresa 3. Identificación de las necesidades de los clientes. 4. Determinar propuesta de valor agregado para los clientes. 5. Implementación de plan estratégico de ventas.	

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de los manuales de funciones y perfiles de cargo. 2. Departamentalización de los procesos y actividades. 3. Indicadores de gestión para las actividades básicas de cada departamento
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización sobre la importancia de los procesos 2. Plan de capacitación para los empleados 3. Estimulación del crecimiento personal de los empleados

Fuente: Realizado por el autor.

10.DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS PARA CADA UNO DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE GESTIÓN

Este capítulo busca determinar qué tipos de recursos y herramientas son necesarios para cada uno de los procesos que están vinculados al ajuste del sistema de gestión de Creaciones Caipirinha.

Primero que todo, es importante definir que cada estrategia que fue nombrada anteriormente, necesita de unos recursos, ya sean financieros, humanos o intelectuales, que contribuyan al cumplimiento y desarrollo de la misma.

10.1. DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES:

10.1.1. Identificar el segmento de mercado al cual se dirige Creaciones Caipirinha.

Estrategias:

- 10.1.1.1.** Realizar una investigación de mercados en la cual se identifique el perfil o los perfiles de los segmentos de personas que compran en Creaciones Caipirinha S.A.S.

Recursos:

- Intelectual: Una persona que se encargue de realizar el formato de la encuesta de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- Materiales: Hojas de papel, lapiceros, tinta de impresora, computador, carpetas.

- 10.1.1.2.** Identificar e investigar cada segmento al cual se está dirigiendo la competencia de la Empresa.

Recursos:

- Intelectual: Persona con el conocimiento y las capacidades necesarias para que realice la investigación.
- Materiales: Computador, internet, bases de datos Cámara de Comercio, DANE.

- 10.1.1.3.** Crear un perfil del segmento de los clientes ideales a los cuales pretenden llegar los directivos de Creaciones Caipirinha S.A.S.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para el desarrollo de la estrategia.
- Materiales: Papel, computador, mesa, lapiceros.

10.1.1.4. Elaborar una comparación entre los diferentes perfiles y determinar las características similares, para así identificar el segmento al cual se está dirigiendo la Empresa y al que debería apuntar.

Recursos:

- Intelectual: Persona capacitada que realice la comparación entre el perfil deseado y el perfil real.
- Material: investigaciones previas, encuestas, computador, perfiles de los clientes.

10.1.2. Conocer las necesidades de los clientes del segmento específico al cual se dirige la Empresa:

Estrategias:

10.1.2.1. Fortalecer en la Compañía la filosofía de servicio al cliente, en todo nivel jerárquico, como herramienta de primera mano para competir exitosamente en el mercado.

Recursos:

- Intelectual: Persona adecuada que realice los indicadores y los mantenga actualizados.
- Material: Investigaciones sobre clientes y empleados, hojas de papel, computador, encuestas con los empleados y clientes.

10.1.2.2. Realizar una investigación de mercados en la cual se identifiquen los gustos y preferencias de los clientes existentes y potenciales.

Recursos:

- Intelectual: una persona que se encargue de realizar el formato de la encuesta de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- Materiales: hojas de papel, lapiceros, tinta de impresora, computador, carpetas.

- 10.1.2.3.** Crear una base de datos de clientes que le permita a la Organización en el momento que así lo desee, ubicar a los clientes respectivos y lograr a un largo plazo fidelización y reconocimiento de la marca.

Recursos:

- Intelectual: Persona que recoja toda la información de los clientes.
- Material: Planilla de información de clientes, computador, Excel.

- 10.1.2.4.** Crear buzones de sugerencias en los diferentes puntos de ventas, para que los clientes pueden expresar sus sugerencias a la Empresa y de esta manera identificar algunas de sus necesidades.

Recursos:

- Intelectual: Persona adecuada que construya los cuestionarios para los buzones de sugerencias y que este al tanto de ellos mensualmente.
- Material: Hojas de papel, tinta de impresora, lapiceros, buzones, computador.
- Financieros: Dinero para la compra de los buzones.

- 10.1.2.5.** Asignar la función de evaluación del servicio al cliente a una de tantas actividades a realizar en el proceso de ventas y mercadeo.

Recursos:

- Intelectual: Persona idónea que realice esta función.

- 10.1.3. Determinar la propuesta de valor agregado que ofrece Creaciones Caipirinha S.A.S. a sus clientes.**

Estrategias:

- 10.1.3.1.** Medir el grado de satisfacción de los clientes en relación con la compra y uso de las prendas de la Empresa y con el servicio que se les presta.

Recursos:

- Intelectual: Una persona que se encargue de realizar el formato de la encuesta de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- Materiales: Hojas de papel, lapiceros, tinta de impresora, computador, carpetas.

- 10.1.3.2.** Identificar las actividades con las que se pretende agregar valor a las prendas y al servicio en general, las cuales posiblemente no están siendo percibidas por los clientes como la Compañía espera que las reconozcan.

Recursos:

- Intelectual: Persona adecuada, con experiencia en el tema de la satisfacción del cliente, que pueda realizar la estrategia.
- Material: Computador, investigaciones, encuestas sobre servicio al cliente.

- 10.1.3.3.** Realizar un plan de comunicación en donde se haga énfasis en las ventajas y beneficios que se obtienen al tener contacto comercial con la Empresa, de manera que sea posible por parte del cliente establecer diferencias dentro del sector en que se opera.

Recursos:

- Intelectual: Persona adecuada que tenga experiencia en el tema de la comunicación empresarial.
- Material: Computador, internet, base de datos empresarial.

10.1.4. Incrementar las ventas de Creaciones Caipirinha S.A.S.

Estrategias:

- 10.1.4.1.** Implementar un plan de motivación y capacitación al personal de ventas de la Compañía, en donde se enfatice el conocimiento técnico de los productos que se ofrecen, los valores que guían a la Organización y se estimule el crecimiento personal de la fuerza de ventas.

Recursos:

- Intelectual: Persona con las capacidades para realizar capacitaciones y charlas de motivación al personal.
- Material: Charlas de motivación, capacitaciones, computador, video beam, material para talleres, papel, tinta de impresión, espacio para conferencias.

- 10.1.4.2.** Entregar al equipo de ventas las herramientas necesarias para el cumplimiento de las metas.

Recursos:

- Intelectual: Persona responsable que este al tanto de las herramientas de las vendedoras mensualmente.
- Material: Planilla de cumplimiento de ventas, hojas de Kardex, planilla de inventarios, lapiceros, calculadoras, cuadernos, factureros, cuadernillos de traslados, planilla de clientes.

10.1.4.3. Realizar un seguimiento, tanto a las metas como al comportamiento de la demanda, puesto que no se pueden estipular metas que no sean alcanzables en el mercado actual.

Recursos:

- Intelectual: Persona que se encargue de recoger mensualmente las ventas y de llevar un control de las mismas.
- Material: Planilla de cumplimiento de ventas, presupuesto de ventas.

10.2. DISTRIBUCION DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERAS.

10.2.1. Determinar los objetivos contables en Creaciones Caipirinha S.A.S.

Estrategias:

10.2.1.1. Realizar una evaluación y sensibilización a nivel gerencial de la importancia que el sistema contable representa para el desarrollo de la Organización, tanto dentro del marco legal como para las actividades gerenciales.

Recursos:

- Intelectual: Persona idónea que tenga el conocimiento necesario para realizar la estrategia.
- Material: Estados financieros, información financiera, sistema contable, computador, internet.

10.2.1.2. Disponer del personal adecuado y necesario para cumplir con las metas y funciones del Departamento Financiero. Para la Compañía se sugiere que exista un profesional que pueda desarrollar adecuadamente el papel de Contador y Asesor Financiero.

Recursos:

- Intelectual: Persona adecuada que pueda ocupar el cargo de Director Financiero y Contador, con la finalidad de mejorar la situación financiera y organizacional de la Compañía.

10.2.1.3. Tener una definición clara de la manera como se integra toda la información contable, de tal manera que se garantice un sistema de comunicación adecuado.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para el manejo de la información contable.
- Material: Sistema de contabilidad, papelería contable, computador.

10.2.1.4. Se debe contar con un software adecuado que facilite el manejo de toda la información contable, con el soporte suficiente. Es claro que quienes tengan la obligación de la operación del software, cuenten con los conocimientos necesarios del mismo.

Recursos:

- Material: Software de contabilidad apropiado.
- Financiero: Dinero para la adquisición del software.

10.2.2. Enfatizar en la creación y utilización de los Estados Financieros dentro de Creaciones Caipirinha, como fuentes de información primaria.

Estrategias:

10.2.2.1. Crear un informe en el cual se explique la importancia de los Estados financieros en la Organización.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para la realización de la estrategia.
- Material: Computador, información financiera de la Empresa, textos y libros para tomar referencia del tema.

10.2.2.2. Determinar si el objetivo básico financiero de la Empresa se ha cumplido hasta el momento.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para la realización de la estrategia.
- Material: Información financiera adecuada.

10.2.2.3. Calcular y realizar un análisis de los apalancamientos financieros para la toma de decisiones.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para la realización de la estrategia.
- Material: Información financiera adecuada.

10.2.2.4. Realizar un análisis en el cual se explique la pérdida de oportunidades que ha tenido la Empresa en el momento de la toma de decisiones en consecuencia de la falta de los Estados Financieros.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para la realización de la estrategia.
- Material: Información financiera adecuada.

10.2.3. Evaluar el modelo de costos para Creaciones Caipirinha S.A.S.

Estrategias:

10.2.3.1. Conocer todas las partes y funciones del sistema de costos actual de la Empresa.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para la realización de la estrategia.
- Material: Información financiera adecuada, trabajo de costos realizado. Cabe recalcar que esta estrategia ya fue desarrollada en el presente trabajo de grado, pero es recomendable continuar realizándola periódicamente.

10.2.3.2. Determinar qué metodología se implementó en el sistema de costos, para confrontar si es el necesario para Creaciones Caipirinha S.A.S.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para la realización de la estrategia.
- Material: Información financiera adecuada, trabajo de costos realizado.

10.2.3.3. Establecer las recomendaciones necesarias para el mejoramiento del sistema y que la Empresa pueda desarrollar mejor su proceso de costos.

Recursos:

- Intelectual: Personal adecuado para la realización de la estrategia.
- Material: Información financiera adecuada, trabajo de costos realizado. Cabe recalcar que esta estrategia ya fue desarrollada en el presente trabajo de grado, pero es recomendable continuar realizándola periódicamente.

10.2.4. Evaluar las actuaciones de Creaciones Caipirinha S.A.S. en los periodos 2009 – 2010.

Estrategias:

9.2.4.1. Realizar el diagnostico financiero de Creaciones Caipirinha S.A.S.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar esta estrategia.
- Material: Información financiera adecuada.

9.2.4.2. Calcular el margen de seguridad de la Organización, al igual que el punto de equilibrio y de cierre de la misma.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar esta estrategia.
- Material: Información financiera adecuada. Para el desarrollo de esta estrategia se debe tener en cuenta que esta ya ha sido desarrollada en el presente trabajo, pero que debe seguir realizándose continuamente.

9.2.4.3. Desarrollar y analizar los indicadores financieros durante el periodo 2009-2010.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar esta estrategia.
- Material: Información financiera adecuada.

9.2.5. Presentación de un modelo de Creación de Valor Empresarial.

Estrategias:

- 9.2.5.1.** Determinación de los inductores mediante los cuales se puede medir la creación o destrucción de valor empresarial.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar esta estrategia.
- Material: Información financiera adecuada, computador, Inductores planteados para la estrategia.

9.2.6. Crear un modelo para la implementación del sistema de presupuestos en Creaciones Caipirinha S.A.S.

Estrategias:

- 9.2.6.1.** Crear un análisis en el cual se explique toda la información necesaria para la creación de los presupuestos de la Empresa, tales como, el tipo de presupuesto, tiempo de ejecución, entre otros.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar esta estrategia.
- Material: Información financiera adecuada, computador, parámetros para realizar un presupuesto, información financiera, de producción, comercial, etc.

- 9.2.6.2.** Determinar la importancia del desarrollo y ejecución de los presupuesto en la Organización.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar esta estrategia.
- Material: Computador, información para referencia del tema.

10.3. DISTRIBUCION DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.

10.3.1. Crear los manuales de funciones por departamentos para la Empresa.

Estrategias:

- 10.3.1.1.** De acuerdo a la estructura organizacional que se creo anteriormente, se debe manifestar cuales son los cargos adicionales a las personas que hay actualmente y entregar un informe de las falencias que se podrían presentar si estos cargos no son ocupados.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Planta de cargos, estructura organizacional, computador, análisis del personal.

- 10.3.1.2.** Crear los manuales de funciones de todos los cargos de Creaciones Caipirinha S.A.S.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Planeación estratégica, estructura organizacional, computador, análisis del personal. Esta estrategia fue realizada en el presente trabajo de grado, pero es recomendable que se revise periódicamente.

- 10.3.1.3.** Realizar un informe en el cual se denote la importancia de hacer evaluación por desempeño de todos los cargos de la Empresa.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Información respecto al tema, internet, computador, planta de cargos.

10.3.2. Determinar los objetivos generales por cada departamento.

Estrategias:

10.3.2.1. Realizar la departamentalización de los procesos y actividades de la Empresa para poder establecer cada uno y sus objetivos específicos.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Información respecto al tema, internet, computador, estructura organizacional, organigrama, distribución del personal y de las actividades.

10.3.2.2. Determinar la misión y visión de cada departamento de la Empresa.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Información respecto a la actividad de cada departamento, sus objetivos, su importancia para la Empresa.

10.3.2.3. Identificar los objetivos y la razón de ser de cada uno de los departamentos.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Información respecto a la actividad de cada departamento, sus objetivos, su importancia para la Empresa.

10.3.3. Establecer indicadores de gestión para cada departamento.

10.3.3.1. De acuerdo a los objetivos de cada departamento, se deben crear unos indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los mismos.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Información respecto a los objetivos que se desean medir, que tipo de indicador se desea, libros o textos para referenciarse, computador, información de cada departamento.

10.3.3.2. Motivar la cultura de planeación de estrategias en los departamentos para el cumplimiento de los objetivos.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Capacitación en la cual se muestre la importancia de las estrategias, video beam, computador, diapositivas, información de libros o textos para profundización del tema.

10.3.3.3. Realizar un análisis al final del periodo sobre el cumplimiento de los objetivos y el movimiento de los indicadores.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Información del movimiento de los indicadores, computador.

10.4. DISTRIBUCION DE RECURSOS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

10.4.1. Sensibilizar a las personas dentro de Creaciones Caipirinha S.A.S. sobre la importancia de los procesos.

Estrategias:

10.4.1.1. Determinar los procesos que son más importantes en la Empresa.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Preguntas a los colaboradores sobre las actividades que mas se realizan, información sobre los procesos que mas se usan, información sobre las partes o departamentos que participan en esos procesos, computador, hojas de papel, lapiceros, tinta de impresora.

10.4.1.2. Categorizar los procesos que son verticales y que integran dos o más departamentos de la Organización.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Clasificación de los departamentos por procesos, computador, hojas de papel, lapiceros, tinta de impresora.

10.4.1.3. Desarrollar una campaña de sensibilización en la cual se enseñe la importancia de determinar y seguir los procesos.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Capacitación sobre la importancia de los procesos, libros o textos para profundizar, video beam, computador, talleres.

10.4.1.4. Hacer el levantamiento de los procesos más vitales de la Compañía.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Computador, información de estrategias anteriores, mapas de procesos, libros o textos para profundizar.

10.4.2. Realizar un plan de capacitación para los empleados de la Compañía.

Estrategias:

10.4.2.1. Realizar un plan de capacitación para la Empresa donde se fomente el aprendizaje organizacional.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Computador, planes de diferentes capacitaciones que se puedan adaptar a las necesidades de la Organización, lecturas, talleres, panfletos.

10.4.2.2. Buscar ayuda de los proveedores, las cajas de compensación y ARP's para que brinden capacitaciones al personal de la Empresa, al igual que el SENA.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Computador, internet, teléfono, directorio telefónico, información empresarial.
- Área para capacitación.

- 10.4.2.3.** Identificar las falencias de los colaboradores en cuanto a sus actitudes y aptitudes para el cargo y desarrollar charlas de motivación para el mejoramiento de las mismas.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Computador, evaluación de actitud y aptitud, de empoderamiento, talleres sobre sentido de pertenencia, evaluaciones, lecturas.

- 10.4.3. Desarrollar un modelo con diferentes alternativas para estimular el crecimiento personal de los funcionarios de la Empresa.**

Estrategias:

- 10.4.3.1.** Realizar un informe de proyección de crecimiento, en el cual se involucre tanto el crecimiento de la Empresa en la parte financiera como de mercado, clientes, portafolio de productos, calidad de vida laboral, responsabilidad empresarial, entre otras características que determinan que la Organización esta haciendo un buen trabajo.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Computador, libros y textos para profundización, información financiera, de personal, de producción, compras, ventas, internet.

- 10.4.3.2.** Fomentar el adecuado ambiente laboral en la Organización.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Planes de fomento del ambiente laboral, carteleros, reuniones, lecturas, encuestas.

- 10.4.3.3.** Ejecutar actividades para el desarrollo de las cualidades de los colaboradores y se crecimiento personal.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.

- Material: Actividades de crecimiento personal, textos y libros para profundización, internet, planes de capacitación.

10.4.3.4. Planear eventos en los cuales se fomente la comunicación y crecimiento de los lazos laborales entre los colaboradores.

Recursos:

- Intelectual: Personal calificado para realizar la estrategia.
- Material: Integraciones, celebración de cumpleaños, cartelera de cumpleaños, felicitaciones por metas logradas, carteleras de comunicados, charlas de compañerismos y comunicación.

11.CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo de grado se logró llegar a las siguientes conclusiones:

- La metodología BSC se fundamentó en la aplicación de las perspectivas, considerando su lógica y su facilidad de implementación.
- Se enfatizó en la construcción de la estructura organizacional y luego estratégica, considerando el estado de la Organización y las prioridades de la misma.
- En lo estratégico se planteó el mejoramiento y utilización de los recursos, considerando adicionalmente la baja posibilidad de realizar nuevas inversiones.
- Creaciones Caipirinha S.A.S. es una empresa familiar que se ha venido desarrollando de una forma muy empírica, pero que ha logrado conservarse en el mercado durante 17 años.
- La Planeación Estratégica es el mapa de una organización, sin esta una empresa puede trabajar el día a día y nunca saber para donde va ni de donde vino.
- La misión y la visión de una empresa le muestran a la misma qué es lo que es y para donde quiere ir.
- Dentro de las empresas siempre debe existir un organigrama o una estructura organizacional, para definirle a las personas de la misma, donde están, que deben hacer, a quien le deben responder, como esta organizada la empresa, que áreas o departamentos la constituyen, cuales áreas son las más importantes.
- Para la Planeación Estratégica el tamaño de la empresa no importa, cualquier empresa puede hacer planeación y debe hacerla.
- El contar con una información contable adecuada, así como unos Estados financieros oportunos, son elementos vitales para el conocimiento y reconocimiento del estado de una empresa, tanto financiera como estructuralmente.

- Los Estados Financieros deben ser usados y deben ser presentados a los directivos de las empresas, porque son esenciales para la oportuna toma de decisiones.
- El capital de trabajo de una compañía debe cuidarse al máximo, puesto que sin este la misma puede llegar a la quiebra.
- Los indicadores de gestión, tanto financieros como de procesos, ayudan a controlar los movimientos y el cumplimiento de objetivos de una organización.
- Es vital para la productividad y adecuado manejo del clima laboral, el acompañamiento, empoderamiento, capacitación y motivación del personal.
- Las personas son el eje más importante de las empresas.
- Para una empresa los procesos son el camino a seguir de las actividades diarias, estos se levantan para que cada persona que los realice lo haga de la misma manera, por eso deben identificarse y comunicarse a los colaboradores, para que estos los conozcan y puedan tomar responsabilidad de los mismos.
- Cuando una empresa crece, crece su personal, si la empresa no progresa puede ser que su personal no esta prosperando, el crecimiento, capacitación y fortalecimiento del personal son muy importantes para la evolución de la empresa.
- Los modelos de gestión o modelos gerenciales ayudan a las compañías a tomar rumbo en sus decisiones, a hacer reestructuraciones y a planificarse mejor.
- Los directivos de Creaciones Caipirinha S.A.S. deben prestar suficiente atención en el estado financiero de la misma, y tomar decisiones rápidas y efectivas al respecto, de no ser así en un futuro pueden existir problemas serios para la organización tanto financiera como estructuralmente.
- Creaciones Caipirinha S.A.S. es una empresa que se encuentra totalmente descapitalizada, puesto a que sus activos no pueden responder por sus pasivos, se debe empezar a crear capital y valor en la Empresa, dos procesos que son de rigurosa planeación y determinación para el mejoramiento continuo de la misma.
- En la Organización no se está cumpliendo el objetivo básico financiero de una empresa, consistente en es entregarle rentabilidad a los socios de la

misma, siempre y cuando estos no la descapitalicen, usando los recursos de la compañía en sus propios gastos.

- Algunas herramientas que proporciona el BALANCE SCORECARD, al involucrar en su implementación todas las áreas de la organización que lo utilice, permite obtener una visión global del negocio, aportando la metodología necesaria para evaluar y mejorar la gestión empresarial.

12.RECOMENDACIONES

Con la finalidad de crear valor al finalizar este trabajo de grado, se determinaron las siguientes recomendaciones, tanto para Creaciones Caipirinha como para una empresa en general:

- Los directivos de Creaciones Caipirinha deben realizar la Planeación estratégica de la Empresa.
- La construcción de la misión y la visión de la Organización no es solo por deber, estas deben ser la hoja de ruta y presentación de la misma, y allí deben estar reflejados los deseos y aspiraciones de los directivos y empleados.
- Una empresa nunca debe subsidiar los gastos personales de los socios, para esto se hace la repartición de utilidades anual o de acuerdo al periodo estipulado en la creación de esta.
- Si una empresa desea exigir a sus empleados en productividad y rendimiento, debe primero entregar cumplimiento a los mismos, se le recomienda a los directivos crear confianza en los colaboradores, cumpliendo con las promesas.
- El uso de la información financiera es vital para una compañía, Creaciones Caipirinha debe comenzar a usar este tipo de información.
- Contratar a un director financiero o contador que realice todas las actividades que son necesarias para mantener a la Empresa al día con su contabilidad y con la toma de decisiones. El estado actual de la misma puede ser mucho mas grave de lo que parece, pero no se conoce por que los Estados Financieros no son entregados a tiempo.
- El cumplimiento a los proveedores es vital para fortalecer la confianza y fidelizar al proveedor, de esta manera lograr descuentos y otras ventajas.
- Se deben realizar los presupuestos, estos son una herramienta muy importante dentro de la planeación y ayudan dentro de la reestructuración y organización de la Empresa.
- La producción debe ser planeada y de esta manera se podrá conocer cual es la vía de trabajo a seguir.

- Es recomendable que una sola persona no sea toda la cabeza de la organización, debe empezar a desarrollarse el empoderamiento y el arte de delegar.

BIBLIOGRAFIA

Censo / DANE, Ramirez - Rodríguez / DAPV, Unidad de Sistemas de Información para la Planificación / DAP.

CLAVIJO, Govardana. Análisis de ventas 2007 – 2010. Creaciones Caipirinha. Santiago de Cali. Julio 2010.

Consultora y asesora Infoviews, Concepto de BSC, México, consultado el 25 de mayo de 2010 a las 9:30 pm., disponible en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard>.

Creaciones Caipirinha, Consolidado de ventas periodos 2006 - 2010, información suministrada por: Brenda Ríos, encargada del punto de venta fábrica. Crece Negocios. Artículo: "Planeación Estratégica". Consultado 1 de febrero de 2011. Disponible en línea: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

D'AMBROSIO, Sergio. Monografía sobre Organigramas. México.

DOMINGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión: Un enfoque sistémico. 3 Ed. 2001. Pág. 121.

DONNELLY, Gibson Ivancevich "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava ed.

DURAN, Jorge. Apalancamiento Financiero. 2008. Ekos Corporación, Conceptos y Fundamentos del BSC. Consultado el 18 de mayo de 2010 a las 6:30 pm, Disponible en: <http://www.estrategiaempresarial.com/Conceptos.asp>.

Estados financieros Creaciones Caipirinha, Balance General consolidado, junio 30 de 2010.

Estados Financieros, Análisis e interpretación. Joaquín A Moreno Fernández. Serie de Finanzas 3.

GARCIA, Oscar. Administración Financiera. Fundamentos y aplicaciones. Colombia. 1993. Pág. 29.

GARCIA, Oscar. Valoración de empresas, Gerencia de valor y EVA. Colombia. 2003. Pág. 131.

Inexmoda, artículo Información del sector textil en Colombia, [en línea] consultado el 01 de junio de 2010 a las 6:29 p.m., disponible en: <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Informaci%C3%B3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
Kaplan, Robert S. y David P. Norton, artículo The Strategy-focused organization, Boston, Harvard Business School, 2000.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). 2 ed. Harvard Business School Press. 2000. Pág. 76.

KOTLER, Phillip "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

Ley 2649 de 1993. Capítulo 4. Importancia de los estados financieros. Artículo 19.

Ley 43, Manual del Contador Público, PUC. Bogotá D.C. 2005. Pág. 67.

MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, definición de estructura organizacional, 2000.

PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario. "Curso Índices de Gestión"


RINCÓN BERMÚDEZ, Rafael David. "Los indicadores de Gestión Organizacional". Artículo, Una Guía para su definición.

ROVIRA, Cesar. Implementación del Método de las 5S. Argentina.

ANEXOS

❖ Gerencia General:

Anexo A. Manual de funciones Gerente General.

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General	2. NIVEL:	Gerencial	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Socios	
5. DEPTO:	Gerencia General	6. ÁREA:	Gerencia	
7. SUPERVISA A:	Grupo de Jefes de Departamento y personal en general.			
B. MISION DEL CARGO:				
<p>Administrar la Empresa de manera que se haga un buen uso de los recursos con los que se cuenta, velar por el bienestar de todas las áreas de la misma, además del crecimiento y sostenimiento de la Organización, del cumplimiento de los objetivos de todos los departamentos y la estabilidad de todas las personas de la Compañía, el crecimiento financiero de la misma, la satisfacción del cliente y de los colaboradores; es la persona encargada de mantener la comunicación en la Empresa y de que la misma prospere.</p>				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD			MEDIDA DE DESEMPEÑO	
Asegurar el desarrollo de la Organización, tanto financiera como estructuralmente.			Estados financieros y de resultados de la Empresa.	
Controlar las actividades de los diferentes Jefes de Departamento de manera que la Empresa mantenga organizada y bajo supervisión.			Reuniones mensuales con los Jefes de Departamento.	
Supervisar y controlar el manejo de los recursos de la Empresa.			Estado de fuentes y usos.	
Encaminar a la Empresa a un crecimiento organizado de manera que sea competitiva y novedosa dentro del			Índice de satisfacción del cliente.	
			Participación en el mercado.	


mercado	
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
FUNCION	PERIODICIDAD
1. Supervisar a los directivos de la Empresa.	Diario
2. Establecer relación constante con los clientes más importantes de la Compañía.	Cada que se requiera
3. Tomar las decisiones que sean adecuadas y necesarias para el crecimiento y desarrollo de la Empresa.	Cada que se requiera
4. Representar a la Empresa frente al entorno de la Compañía.	Diario
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa de manera que estos se sientan a gusto con la misma.	Diario
6. Desarrollar estrategias para que la Empresa obtenga mejores resultados en cuanto a su crecimiento, ventas, finanzas, personal, etc., alineadas con la Misión y Visión organizacional.	Diario
7. Realizar comités de gerencia para controlar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.	Mensual
8. Presentar los resultados de la Compañía a los socios de la misma.	Semestral
9. Presupuestar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa y garantizar su adecuado manejo.	Semestral
10. Revisar, analizar y redefinir las estrategias en el desarrollo del plan estratégico de la Organización.	Cada que se requiera
11. Garantizar la actuación empresarial acorde con el marco legal.	Cada que se requiera
12. Crear, dirigir, coordinar y realizar seguimiento a la gestión de su grupo de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.	Mensual
13. Realizar apertura o cancelación de inversiones y hacer seguimiento, emitir las políticas en cuanto a la administración de los recursos, aprobar y hacer seguimiento a la ejecución presupuestal.	Mensual
14. Realizar seguimiento y verificar resultados de las relaciones con los clientes mediante indicadores comerciales.	Mensual
E. DIMENSION DEL CARGO:	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS	
PERSONAS: 21	
HERRAMIENTAS: Recursos financieros, de personal, de ventas.	

EQUIPOS: Jefes de Departamentos.				
INFORMACION: Toda la información de la Empresa.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de todos los recursos de la Compañía.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Jefe de Depto. Comercial	Comercial	Diaria	Clientes	Cada que se requiera
Jefe de Depto. Producción	Producción	Diaria	Proveedores	Cada que se requiera
Jefe de Depto. Administrativo y de Recursos Humanos	Administrativa y de Recursos Humanos	Diaria	Representantes gubernamentales	Cada que se requiera
Jefe de Depto. Financiero	Financiera	Diaria		
Todo el personal de la Compañía		Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	FORMACIÓN	
Profesional en Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines, con conocimientos en todas las áreas de una empresa, toma de decisiones, manejo del personal.		5 años o más de experiencia en dirección o administración de empresas o áreas funcionales, conocimiento del sector textil.	Inducción general y Específica.	
			Administración de personal, enfoque al control contable, trabajo hacia el logro de objetivos, cumplimiento de normas, buen uso de tecnología y habilidades gerenciales básicas.	
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:	RECIBI:	

Fuente: Realizado por el autor.

❖ Departamento Comercial:

Anexo B. Manual de funciones Director Comercial.

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Director Comercial.		2. NIVEL:	Directivo
3. PERSONAS:	1		4. REPORTA A:	Gerente General
5. DEPTO:	Comercial		6. ÁREA:	Comercial
7. SUPERVISA A:	Coordinadores comerciales, vendedores.			
B. MISION DEL CARGO:				
<p>Formular y fijar políticas comerciales que conlleven a garantizar el cumplimiento de las ventas de Creaciones Caipirinha, y de esta manera lograr la sostenibilidad de la Organización. Por otra parte definir las estrategias de mercadeo, ventas y publicidad en conjunto con los directores comerciales, velar por el mantenimiento del Departamento Comercial, el cumplimiento de las metas de ventas y su crecimiento sustancial.</p>				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Asegurar el cumplimiento de las metas de ventas mensuales.		Reporte de ventas mensual.		
Controlar las actividades de los diferentes Directores Comerciales de manera que se cumplan los objetivos del departamento.		Reuniones mensuales con los Directores Comerciales.		
Supervisar y controlar el manejo de los puntos de ventas y la rotación de las vendedoras.		Nivel de rotación, comentarios y reclamos de los clientes.		
Velar por el manejo eficiente de los inventarios de la Empresa, en cuanto a rotaciones, ventas, devoluciones, etc.		Rotación de inventarios.		
Crear estrategias para la apertura de nuevos mercados y el crecimiento de los actuales.		Nivel de ventas de prendas.		
		Indicadores de participación en el mercado.		

Desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos del Departamento alineados con la misión y visión de la Empresa.	Presentación del cumplimiento de objetivos anualmente.
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios prestados por parte de la Organización.	Nivel de satisfacción de los clientes.
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
FUNCION	PERIODICIDAD
1. Supervisar a los Directores Comerciales para el cumplimiento de los objetivos del departamento.	Diario
2. Establecer relación constante con los clientes más importantes de la Compañía.	Cada que se requiera
3. Tomar las decisiones que sean adecuadas y necesarias para el crecimiento y desarrollo del Departamento.	Cada que se requiera
4. Velar por la capacitación y aprendizaje de los colaboradores que tiene a cargo.	Cada que se requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Desarrollar estrategias para que la Empresa obtenga mejores resultados en cuanto a sus ventas, crecimiento del mercado, satisfacción del cliente, atención al cliente, manejo de los puntos de venta y en general todas las actividades que lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos tanto del Departamento como la Empresa.	Cada que se requiera
7. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.	Mensual
8. Presentar los reportes del cumplimiento de las ventas ante la Gerencia General.	Semestral
9. Presupuestar los recursos necesarios para el buen funcionamiento del Departamento y garantizar la optimización y uso de los mismos.	Anual
10. Desarrollar los objetivos estratégicos del Departamento ligados a la planeación estratégica de la Empresa.	Anual
11. Garantizar el crecimiento del mercado que posee la Empresa.	Diario
12. Contribuir a la satisfacción de los clientes, al fortalecimiento de los mecanismos de comunicación dentro de la Empresa.	Diario
13. Realizar apertura o cancelación de inversiones y hacer seguimiento, emitir las políticas en cuanto a la administración de los recursos, aprobar y hacer seguimiento a la ejecución presupuestal.	Mensual
14. Realizar seguimiento y verificar resultados de las relaciones con los clientes mediante indicadores comerciales.	Mensual
15. Identificar y definir las necesidades de los Clientes.	Diario

16. Participar en el diseño y desarrollo de productos y servicios, acordes a las necesidades de los clientes.	Cada que se requiera			
17. Desarrollar y administrar el portafolio de productos y líneas de Creaciones Caipirinha.	Cada que se requiera			
18. Diseñar e implementar estrategias que garanticen una cultura de servicio al cliente al interior de Creaciones Caipirinha.	Cada que se requiera			
19. Buscar alternativas de comunicación, para garantizar la divulgación y comercialización de los productos de la Empresa.	Cada que se requiera			
20. Dirigir programas y campañas institucionales encaminadas a posicionar la imagen de la Empresa a nivel regional.	Cada que se requiera			
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS: 9				
HERRAMIENTAS: Análisis de ventas, reportes mensuales, análisis de inventarios, investigaciones de mercados, planteamiento de objetivos.				
EQUIPOS: Directores Comerciales.				
INFORMACION: Comercial, ventas, mercadeo, logística, inventarios, publicidad y comunicaciones.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de los recursos del Departamento Comercial.				
F. RELACIONES				
INTERNAS				
EXTERNAS				
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Gerente General.	Gerencia General	Diaria	Clientes.	Cada que se requiera
Jefes de Departamento.	Otras	Diaria	Clientes empresariales.	Cada que se requiera
Directores Comerciales.	Comercial	Diaria	Clientes de la línea formal.	Cada que se requiera
Vendedoras.	Comercial	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA			FORMACIÓN
Profesional en Administración de Empresas, o carreras administrativas con Especialización en Mercadeo.	4 años en manejo, mejoramiento, control, optimización y costeo de procesos así como en creación de nuevos productos y en Gestión de Proyectos, ventas, logística y estrategias comerciales.			Inducción general y Específica. Negociación y diseño de estrategias para mejoramiento de procesos.
ELABORO: Govardana Dasi	REVISO Y APROBO:			RECIBI:

Clavijo		
---------	--	--

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo C. Manual de funciones Coordinador de Mercadeo y Puntos de Ventas.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1. NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Mercadeo y puntos de ventas.	2. NIVEL:	Directivo
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Jefe de Departamento Comercial.
5. DEPTO:	Comercial	6. ÁREA:	Comercial
7. SUPERVISA A:	Vendedoras		
B. MISION DEL CARGO:			
Enfocarse en las funciones de investigación de mercados, satisfacción al cliente, atención del mismo, publicidad y comunicación tanto con los clientes internos como externos de la Empresa, estrategias de desarrollo de producto, lanzamientos, promociones y todas aquellas actividades que atraigan al cliente al punto de venta. Además de dirigir, controlar y supervisar los puntos de venta y a las vendedoras situadas en cada uno de ellos, además del cumplimiento de las metas de ventas, manejo de inventarios, rotación de producto y manejo del punto de venta en general además de la distribución y logística del mismo.			
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES			
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO	
Administración de los puntos de venta.		Reportes mensuales por parte de las vendedoras.	
Supervisión de las vendedoras y su cumplimiento con las funciones de trabajo establecidas.		Reuniones mensuales con las vendedoras.	
Supervisar y controlar el manejo de los puntos de ventas y la rotación de las vendedoras.		Rotación de empleados.	


Rotar adecuadamente el inventario de cada uno de los puntos.	Rotación de inventarios.
Cumplimiento de las metas de ventas de todos los puntos.	Presupuesto de ventas mensual.
Optimizar la logística en el momento de surtir las prendas a los puntos de venta.	Planilla de inventarios.
Determinar el mejor grupo de trabajo de forma que se cumplan los objetivos del departamento.	Cumplimiento de objetivos.
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
FUNCION	PERIODICIDAD
1. Supervisar a las vendedoras de cada punto de venta.	Diario
2. Reclutar al mejor personal de ventas para el logro de las metas.	Cada que se requiera
3. Elaboración de la planilla de presupuesto de ventas mensual para cada punto de venta.	Mensual
4. Velar por la capacitación y aprendizaje de los colaboradores que tiene a cargo.	Cada que se requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Analizar la competencia y la ubicación de los puntos de venta de acuerdo a ellos.	Cada que se requiera
7. Conceder permisos y descansos a los trabajadores, además de manejar la rotación de estos en los puntos de venta.	Cada que se requiera
8. Presentar los reportes del cumplimiento de las ventas ante el Jefe de Departamento.	Mensual
9. Presupuestar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los puntos de venta y garantizar la optimización y uso de los mismos.	Mensual
10. Realizar la contratación del personal extra de ventas y las personas de reemplazo.	Cada que se requiera
11. Convocar reuniones mensuales con las vendedoras para revisar el cumplimiento del presupuesto de ventas.	Mensual
12. Contribuir a la satisfacción de los clientes, al fortalecimiento de los mecanismos de comunicación entre ellos y la Empresa.	Cada que se requiera
13. Realizar estrategias para el mejoramiento continuo del servicio al cliente en el punto de venta.	Cada que se requiera
14. Realizar seguimiento y verificar resultados de las relaciones con los clientes mediante indicadores comerciales.	Mensual
15. Hacer seguimiento a la presentación del personal de ventas en cuanto a su uniforme, presentación personal,	Cada que se requiera

conversaciones con los clientes, etc.				
16. Participar en el diseño y desarrollo de productos y servicios, acordes a las necesidades de los clientes.			Cada que se requiera	
17. Realizar las planillas de inventario mensual y mantener este al día y completo, reportar y descontar alguna perdida o robo de prendas.			Mensual	
18. Chequeo continuo de la documentación en los puntos de venta, tales como, planillas de ventas, facturas, traslados, remisiones, etc.			Cada que se requiera	
19. Revisión de asistencia y horarios de entrada y salida de las vendedoras.			Semanal	
20. Visita a los puntos de venta para supervisar su manejo.			Semanal	
21. Realizar campañas de promoción de la mercancía en caso de que exista poca rotación o en épocas especiales.			Cada que se requiera	
22. Diseñar y dirigir la decoración de los puntos de venta en las fechas especiales o promociones.			Cada que se requiera	
23. Optimizar la logística en el momento de surtir las prendas a los puntos de venta.			Cada que se requiera	
24. Cumplir con las metas de venta de cada punto.			Mensual	
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS: 6				
HERRAMIENTAS: Análisis de ventas, reportes mensuales, análisis de inventarios.				
EQUIPOS: Vendedoras.				
INFORMACION: Comercial, ventas, mercadeo, logística, inventarios.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de las ventas y los recursos para los puntos de ventas.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Jefe de Departamento Comercial	Comercial	Diaria	Clientes	Cada que se requiera
Jefes de Departamento	Otras	Diaria		
Directores Comerciales	Comercial	Diaria		
Vendedoras	Comercial	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA		FORMACIÓN	

Profesional en Administración de Empresas, o carreras administrativas con Especialización en Mercadeo y manejo de personal.	2 años en manejo de personal, cumplimiento de ventas, inventarios, administración de puntos de ventas, logística y estrategias comerciales.	Inducción general y Específica.
		Manejo de inventario y documentación de ventas.
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo	REVISO Y APROBO:	RECIBI:

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo D. Manual de funciones Coordinador ventas institucionales.


	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Ventas institucionales.	2. NIVEL:	Directivo	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Director Comercial	
5. DEPTO:	Comercial	6. ÁREA:	Comercial	
7. SUPERVISA A:				
B. MISION DEL CARGO:				
Asesorar y vender las prendas institucionales, esta persona debe realizar las visitas a los clientes y debe buscar a nuevos clientes. Su función principal es el manejo del mercado institucional.				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD			MEDIDA DE DESEMPEÑO	
Crecimiento de la participación en el mercado institucional.			Porcentaje de participación	
Visitas a los clientes institucionales para la promoción de los servicios de la Empresa.			Cantidad de visitas	
Desarrollo de canales de comunicación con los clientes institucionales.			Bases de datos de clientes	
Aumentar el número de clientes institucionales.			Planilla de clientes	
Velar por el cumplimiento de los contratos con estos clientes.			Satisfacción en la	

	entrega
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
FUNCION	PERIODI CIDAD
1. Visitar a los clientes institucionales.	Diario
2. Participar en licitaciones para uniformes o dotaciones institucionales.	Diario
3. Elaboración de las cotizaciones para los clientes.	Diario
4. Realizar las visitas para la toma de medidas junto con el diseñador de la línea.	Cada que se requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Analizar la competencia y mejorar el proceso de promoción y venta de la línea.	Cada que se requiera
7. Realizar las compras de insumos y telas para la producción de la línea empresarial.	Cada que se requiera
8. Presentar los reportes del cumplimiento de las ventas ante el Jefe de Departamento.	Mensual
9. Presupuestar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los puntos de venta y garantizar la optimización y uso de los mismos.	Mensual
10. Realizar la contratación del personal para la producción de la línea empresarial.	Cada que se requiera
11. Presupuestar las ventas y los recursos.	Mensual
12. Contribuir a la satisfacción de los clientes, al fortalecimiento de los mecanismos de comunicación entre ellos y la Empresa.	Cada que se requiera
13. Realizar estrategias para el mejoramiento continuo del servicio al cliente.	Cada que se requiera
14. Realizar seguimiento y verificar resultados de las relaciones con los clientes mediante indicadores comerciales.	Mensual
15. Realizar la entrega de las prendas, estar al tanto de las devoluciones o arreglos de prendas para los clientes.	Cada que se requiera
16. Recaudar el dinero de los contratos con los clientes institucionales.	Cada que se requiera
17. Redactar las cuentas de cobro.	Mensual
E. DIMENSION DEL CARGO:	

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS:				
HERRAMIENTAS: Portafolio de diseños, de telas y de prendas.				
EQUIPOS: Diseñadora de la línea.				
INFORMACION: Comercial, ventas, mercadeo, logística, inventarios.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de las ventas y los recursos de la línea empresarial.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Jefe de Departamento Comercial	Comercial	Diaria	Clientes institucionales	Cada que se requiera
Jefes de Departamento	Otras	Diaria	Proveedores	Cada que se requiera
Directores Comerciales	Comercial	Diaria	Talleres satélites	Cada que se requiera
Diseñadora empresarial	Producción	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		FORMACIÓN
Profesional en Administración de Empresas, o carreras administrativas con Especialización en Mercadeo y ventas institucionales.		2 años en ventas, cumplimiento de ventas, inventarios, administración de portafolio, logística y estrategias comerciales.		Inducción general y Específica.
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:		RECIBÌ:

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo E. Manual de funciones Vendedora.

	DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Vendedor	2. NIVEL:	Asistencial	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Jefe Dpto. Comercial	
5. DEPTO:	Comercial	6. ÁREA:	Ventas	
7. SUPERVISA A:				
B. MISION DEL CARGO:				
<p>Brindar atención directa a los clientes en cada punto de venta, realizando una labor de asesoría en moda y acompañamiento en el momento de la compra buscando nuevos clientes para incrementar la venta de las prendas de las diferentes colecciones, la efectiva rotación y mantenimiento del inventario y de los clientes, con la finalidad de contribuir al logro del presupuesto de ventas a través de la implementación de estrategias del Departamento Comercial para posicionar la marca y las prendas en el mercado regional.</p>				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas.		Índice de cumplimiento del presupuesto.		
Asegurar el incremento de las ventas en el punto de venta asignado.		Índice de crecimiento de volumen de ventas.		
Controlar y manejar eficientemente el inventario y cada punto de venta.		Índice de cumplimiento de inventarios: faltantes y sobrantes.		
Asegurar la fidelización y el incremento de los clientes.		Índice de satisfacción del cliente respecto a la venta.		
		Cantidad de clientes nuevos según la base de datos.		
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES (Autonomía - Iniciativa)				
FUNCION			PERIODICIDAD	
1. Mantener el almacén de forma aseada y organizada.			Diario	
2. Establecer relación constante con los clientes existentes y potenciales para atender inquietudes, promocionar las prendas y realizar seguimiento a los clientes.			Cada que se requiera	
3. Realizar la decoración del almacén en fechas especiales como amor y amistad, fiestas navideñas, día de la madre, etc.			Cada que se requiera	
4. Realizar inventario de prendas cada fin de mes en la			Mensual	


planilla de inventarios.	
5. Manejar adecuadamente los pagos realizados por los clientes.	Diario
6. Atender a todos los clientes de forma cordial y amable, además de intentar solucionar los problemas o inquietudes de los mismos.	Diario
7. Portar el uniforme que le corresponde.	Diario
8. Asegurar el incremento de las ventas buscando continuamente nuevos clientes.	Diario
9. Realizar el cuadre de caja al final de la jornada.	Diario
10. Asistir a la jornada de trabajo puntualmente de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.	Diario
11. Brindar asesoría a los clientes sobre los diferentes productos manejados en el portafolio.	Diario
12. Realizar y enviar informes de ventas y presupuesto en la planilla de control.	Mensual
13. Cambiar los maniquís constantemente de manera que los clientes pueden ver las nuevas prendas.	Semanal
14. Manejar y controlar la planilla de inventarios.	Mensual
15. Cambiar de posición de la ropa para que se vea diferente siempre.	Semanal
16. Mantener el Kardex de inventario actualizado.	Diario
17. Mantener actualizados los libros de acumulado de ventas y ventas diarias.	Diario
18. Contestar las llamadas telefónicas y recibir todos los mensajes que sean dejados.	Diario
19. Mantener una presentación personal adecuada teniendo en cuenta su cabello, uñas, maquillaje y accesorios, con la idea de que todos vayan de acuerdo a su uniforme.	Diario
20. Recibir y realizar todos los traslados que sean necesarios de punto a punto o de punto a la bodega o el taller, y tener una cuenta de estos en el Kardex de inventario.	Cada que se requiera
21. Realizar y mantener al día los separados de los clientes.	Cada que se requiera
22. Llenar el formato de información de las clientas para crear una base de datos.	Cada que se requiera
23. Mantener contacto con las clientas en los días de cumpleaños.	Cada que se requiera
24. Informar al jefe inmediato en el momento en que una de las clientes este en su fecha especial para enviar un bono de regalo.	Cada que se requiera
25. Realizar demás actividades que asigne el jefe directo.	Diario

E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS: Ninguna.				
HERRAMIENTAS: Kardex de inventario, cuaderno de notas, lapicero, calculadora, factureros, hojas de traslados, hojas de cuadros, cuaderno de ventas diarias, cuaderno de acumulado de ventas, catalogo de prendas, planilla de control de ventas.				
EQUIPOS:				
INFORMACION: Bases de datos de clientes, estrategias de ventas.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de las facturas, remisiones y/o traslados, pagos y del manejo de la caja del almacén.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Jefe de Depto. Comercial		Semanal	Clientes	Diaria
Gerente General		Diaria		
Asistente de producción		Diaria		
Asistente de corte		Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	FORMACIÓN	
Bachiller con buen manejo de las operaciones aritméticas simples.		1 o 2 de experiencia en el área comercial en actividades relacionadas al cargo.	Inducción general y Específica.	
			Conocimientos en ventas, servicio al cliente, presentación personal.	
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:	RECIBÍ:	

Fuente: Realizado por el autor.

❖ Departamento de Producción:

Anexo F. Manual de funciones Director de Producción.


	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Director de Producción.	2. NIVEL:	Directivo	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Gerente General.	
5. DEPTO:	De Producción.	6. ÁREA:	Producción	
7. SUPERVISA A:	Diseñadores, asistentes de producción y terminado.			
B. MISION DEL CARGO:				
Se encarga de realizar la planeación de todo la producción, de manera que se mantenga un inventario suficiente para cumplir con las ventas; esta persona tiene a cargo la aprobación del diseño de la prenda, diseño de la distribución de las operaciones, mantenimiento de los equipos, planeación y control de la producción, abastecimientos de materia prima y de insumos para la confección, la confección en general, así como el velar por la calidad del producto. Es pertinente que se concentre en mantener las actividades de su departamento o, acordes con los objetivos y estrategias de la Empresa.				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Planeación de la producción.		Presupuesto de producción.		
Controlar los inventarios de manera que no haya sobrantes o faltantes en la Empresa.		Costo del inventario, inventario utilizado sobre compras.		
Supervisar y controlar el trabajo de los diseñadores de las diferentes líneas de la Empresa.		Cumplimiento de la cuota de diseños mensual.		
Desarrollar planes de producción eficiente para el uso efectivo de los recursos y la mano de obra.		Producción mensual sobre presupuesto de producción.		
		Recursos utilizados sobre recursos presupuestados.		
Identificar los cuellos de botella en la producción y crear planes de contingencia.		Disminución de los retrasos de producción.		

Control y planeación de las compras de insumos y telas, además de la contratación de mano de obra para confección y terminado.	Presupuesto de compras y de mano de obra.
Plantear los objetivos del departamento de producción de manera que cumpla con los objetivos de la Empresa.	Cumplimiento de objetivos.
Entregar resultados a la Gerencia General.	Informe de resultados de producción.
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
FUNCION	PERIODICIDAD
1. Supervisar a los diseñadores y a los asistentes de producción y terminado para el cumplimiento de los objetivos del departamento.	Diario
2. Establecer relación constante con los otros departamentos de la Empresa.	Cada que se requiera
3. Tomar las decisiones que sean adecuadas y necesarias para el crecimiento y desarrollo del Departamento.	Cada que se requiera
4. Velar por la capacitación y aprendizaje de los colaboradores que tiene a cargo.	Cada que se requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Desarrollar estrategias para que la Empresa obtenga mejores resultados en cuanto a mejoras en la producción, disminución de los tiempos de entrega, inventarios de producto terminado y telas al día, y en general todas las actividades que lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos tanto del Departamento como la Empresa.	Cada que se requiera
7. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.	Mensual
8. Presentar los reportes del cumplimiento de los objetivos del departamento ante la Gerencia.	Semestral
9. Realizar los presupuestos de compras, producción, mano de obra acorde con la planeación que se haya realizado en la Empresa.	Anual
10. Desarrollar los objetivos estratégicos del Departamento ligados a la planeación estratégica de la Empresa.	Anual
11. Crear planes de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos.	Cada que se requiera
12. Realizar las compras de telas e insumos que sean necesarios para la producción.	Cada que se requiera
13. Presentar los diseños para la aprobación de la Gerencia y de los comités de gerencia para realizar la producción.	Mensual

14. Distribuir adecuadamente las operaciones de producción en la mano de obra existente para incrementar la productividad y disminuir el tiempo de entrega.	Diario			
15. Identificar y definir las necesidades del departamento.	Diario			
16. Mantener la calidad de las prendas durante todo el proceso de producción.	Diario			
17. Presentación de las necesidades de contratación de mano de obra para las épocas de aumento de la producción tales como noviembre, diciembre, abril y mayo.	Cada que se requiera			
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS: 4				
HERRAMIENTAS: Presupuestos de producción, compras y mano de obra, objetivos de producción, presupuesto de ventas.				
EQUIPOS: Diseñadores, asistentes de producción y terminado.				
INFORMACION: Comercial, ventas, mercadeo, logística, inventarios, producción, compras, ventas, devoluciones, calidad de producto.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de los recursos del Departamento de Producción.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Gerente General	Gerencia General	Diaria	Proveedores	Cada que se requiera
Jefes de Departamento	Otras	Diaria	Cientes empresariales	Cada que se requiera
Diseñadores	Comercial	Diaria	Clientes de la línea formal	Cada que se requiera
Asistentes de producción	Comercial	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		FORMACIÓN
Profesional en Ingeniería Industrial y producción, o carreras administrativas con Especialización en Producción.		4 años en manejo, mejoramiento, control, optimización de la producción en las organizaciones.		Inducción general y Específica.
				Mejoramiento de los Procesos de producción.
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:		RECIBÌ:

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo G. Manual de funciones Diseñador Línea Formal.


	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Diseñadora Línea Formal	2. NIVEL:	Profesional	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Director de Producción.	
5. DEPTO:	Producción	6. ÁREA:	Producción	
7. SUPERVISA A:	Asistentes de producción y terminado.			
B. MISION DEL CARGO:				
Realizar los diseños para las prendas de la línea formal, es la responsable de los moldes para el corte y del tallaje de los mismos; los diseños se deben realizar de acuerdo a los requerimientos del departamento y a las estrategias del mismo.				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Diseñar las prendas para la línea formal de la Empresa.		Diseños Mensuales.		
Aumentar el crecimiento de clientes por el estilo de las prendas.		Indicador de crecimiento de clientes.		
Dar un valor agregado a las prendas con su diseño.		Aumento de las ventas.		
Crear diseños con personalidad con los cuales los clientes se identifiquen.		Fidelización de clientes.		
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES				
FUNCION			PERIODICIDAD	
1. Entrega de diseños.			Mensual	
2. Entrega de moldes con el tallaje respectivo de cada uno de los diseños.			Mensual	
3. Realizar el corte de las prendas junto con el asistente de producción.			Cada que se requiera	
4. Realizar las muestras de prendas para la aprobación de la gerencia.			Cada que se requiera	
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.			Diario	
6. Crear los diseños para catálogos y revistas de la Empresa.			Cada que se	

	requiera			
7. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.	Mensual			
8. Preparar las escenas para la toma de fotografías para la actualización de la página web en todas sus colecciones.	Mensual			
9. Contribuir a la satisfacción de los clientes, al fortalecimiento de los mecanismos de comunicación dentro de la Empresa.	Diario			
10. Participar en el diseño y desarrollo de productos y servicios, acordes a las necesidades de los clientes.	Cada que se requiera			
11. Desarrollar y administrar el portafolio de productos de la línea formal.	Cada que se requiera			
12. Buscar alternativas de comunicación, para garantizar la divulgación y comercialización de los productos de la Empresa.	Cada que se requiera			
13. Dirigir programas y campañas institucionales encaminadas a posicionar la imagen de la Empresa a nivel regional.	Cada que se requiera			
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS: 2				
HERRAMIENTAS: Análisis de ventas, reportes mensuales, análisis de inventarios, investigaciones de mercados, planteamiento de objetivos.				
EQUIPOS: asistente de producción y terminado, Director Comercial, Director de Producción.				
INFORMACION: Comercial, ventas, mercadeo, logística, inventarios, producción, publicidad y comunicaciones.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES:				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Gerente General	Gerencia General	Diaria	Clientes	Cada que se requiera
Jefes de Departamento	Otras	Diaria	Proveedores	Cada que se requiera
Directores Comerciales	Comercial	Diaria		
Diseñador línea empresarial	Comercial	Diaria		
Asistentes de producción	Producción	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	FORMACIÓN
Diseñador de modas con especialización en prendas para mujer y formales.	4 años en empresas afines, diseñando, cortando, realizando los moldes y dirigiendo colecciones.	Inducción general y Específica.
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo	REVISÓ Y APROBO:	RECIBÍ:

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo H. Manual de funciones Diseñador de Línea Empresarial.


	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Diseñador Línea Empresarial	2. NIVEL:	Profesional	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Director de Producción	
5. DEPTO:	Producción	6. ÁREA:	Producción	
7. SUPERVISA A:				
B. MISION DEL CARGO:				
Crear y diseñar todas las prendas para la línea empresarial, además de realizar las visitas a los clientes en compañía del Coordinador de ventas institucionales, también debe hacerse cargo de la entrega de moldes para el corte y el tallaje de los mismos, de acuerdo a los requerimientos del cliente, debe supervisar todo el proceso de producción de las prendas institucionales hasta el momento en que se le entregue la prenda al cliente y este quede satisfecho.				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Diseñar las prendas para la línea empresarial de la Empresa.		Diseños Mensuales.		
Aumentar el crecimiento de clientes por el estilo de las prendas.		Indicador de crecimiento de clientes.		
Dar un valor agregado a las prendas		Aumento de las ventas.		

con su diseño.	
Crear diseños con personalidad con los cuales los clientes se identifiquen.	Fidelización de clientes.
Aumentar la participación en el mercado institucional diferenciando la Empresa por los diseños.	Participación del mercado.
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
FUNCION	PERIODICIDAD
1. Entrega de diseños.	Mensual
2. Entrega de moldes con el tallaje respectivo de cada uno de los diseños.	Mensual
3. Realizar el corte de las prendas junto con el asistente de producción.	Cada que se requiera
4. Realizar las muestras de prendas para la aprobación de la gerencia.	Cada que se requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Crear los diseños para catálogos y revistas de la Empresa.	Cada que se requiera
7. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.	Mensual
8. Preparar las escenas para la toma de fotografías para la actualización de la página web en todas sus colecciones.	Mensual
9. Contribuir a la satisfacción de los clientes, al fortalecimiento de los mecanismos de comunicación dentro de la Empresa.	Diario
10. Participar en el diseño y desarrollo de productos y servicios, acordes a las necesidades de los clientes.	Cada que se requiera
11. Desarrollar y administrar el portafolio de productos de la línea formal.	Cada que se requiera
12. Buscar alternativas de comunicación, para garantizar la divulgación y comercialización de los productos de la Empresa.	Cada que se requiera
13. Dirigir programas y campañas institucionales encaminadas a posicionar la imagen de la Empresa a nivel regional.	Cada que se requiera
14. Realizar las visitas institucionales para la medición de las prendas de los clientes.	Cada que se requiera
15. Hacer todos los arreglos necesarios para que el cliente quede satisfecho con la prenda y que esta le quede justo a la medida.	Cada que se requiera
E. DIMENSION DEL CARGO:	

RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS:				
HERRAMIENTAS: Análisis de ventas, reportes mensuales, análisis de inventarios, investigaciones de mercados, planteamiento de objetivos.				
EQUIPOS:				
INFORMACION: Comercial, ventas, mercadeo, logística, inventarios, producción, publicidad y comunicaciones.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES:				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Gerente General	Gerencia General	Diaria	Clientes Empresariales	Cada que se requiera
Jefes de Departamen to	Otras	Diaria	Proveedores	Cada que se requiera
Directores Comerciales	Comercial	Diaria		
Diseñador línea formal	Comercial	Diaria		
Asistentes de producción	Producció n	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	FORMACIÓN	
Diseñador de modas con especialización en prendas para mujer y dotaciones.		4 años en empresas afines, diseñando, cortando, realizando los moldes, manejando dotaciones para empresas.	Inducción general y Específica.	
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:	RECIBÌ:	

Fuente: Realizado por el autor.


Anexo I. Manual de funciones Asistente de Producción.

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Producción	2. NIVEL:	Asistencial	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Director de Producción.	
5. DEPTO:	Producción	6. ÁREA:	Producción	
7. SUPERVISA A:				
B. MISION DEL CARGO:				
Realizar el corte de todas las telas, supervisión del terminado de las prendas, auxiliar la compra de telas e insumos para la producción, además de la coordinación de la realización de los inventarios y todas aquellas actividades en general que ayuden con la entrega de la producción a tiempo.				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Mantener la producción al día.		Días de producción.		
Realizar inventarios tanto de materia prima, productos en proceso y productos terminados.		Planilla de inventarios.		
Realizar los cortes de tela a tiempo.		Cortes por mes.		
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES				
FUNCION			PERIODICIDAD	
1. Realizar el corte de la tela para empezar la producción.			Diario	
2. Hacer el trazo del diseño para el corte.			Diario	
3. Acomodar las prendas de manera que no se desperdicie la tela y que exista un índice de aprovechamiento mayor.			Diario	
4. Ayudar con las compras de insumos y materias primas.			Diario	
5. Asistir en cualquiera de los procesos de producción y/o distribución de prendas.			Diario	
6. Realizar todas aquellas actividades que designe el jefe encargado.			Diario	
7. Asistir en los procesos de terminado, pega de botones, ojales, etc.			Diario	
8. Realizar inventarios de materias primas.			Mensual	
9. Realizar inventarios de producto terminado.			Mensual	

10. Asistir en la etiquetada y empacada de las prendas que estén listas para distribución a los puntos de venta.			Cada que se requiera	
11. Asistir a los diseñadores y al Director de producción en las actividades que ellos indiquen necesarias.			Cada que se requiera	
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS:				
HERRAMIENTAS: Maquinaria de corte y de producción.				
EQUIPOS: Cortadora, maquinas de ojalar, entre otras maquinas para terminar las prendas.				
INFORMACION:				
BIENES, DINERO Y/O VALORES:				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Director de Producción.	Producción	Diaria	Proveedores	Cada que se requiera
Diseñadores.	Producción	Diaria		
Asistente de terminado.	Producción	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA		FORMACIÓN	
Técnico o tecnólogo en confección y corte, o bachiller con experiencia usando de maquinas de confección.	2 años en empresas afines con el manejo de maquinaria de confección y producción de prendas de vestir, además del dibujo de moldes y corte.		Inducción general y Específica.	
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo	REVISO Y APROBO:		RECIBÍ:	

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo J. Manual de funciones Asistente de terminado.

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Asistente Terminado.	de	2. NIVEL:	Asistencial.
3. PERSONAS:	1		4. REPORTA A:	Director de Producción.
5. DEPTO:	Producción.		6. ÁREA:	Producción.
7. SUPERVISA A:				
B. MISION DEL CARGO:				
<p>Su función principal es estar al tanto del terminado de la prenda: fusión de las partes, ojales, pega de botones, ruedos de las prendas, detalles para la terminación de la prenda, planchado de la misma, etiquetado la prenda y en general todas las actividades para que la prenda esté lista para el momento de surtir, además de todas aquellas tareas que ayuden con la entrega de la producción a tiempo.</p>				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Mantener la producción al día.		Días de producción.		
Realizar operaciones de terminado que ayuden a la rotación del producto en proceso de manera que no se atrase la producción.		Rotación de producto en proceso.		
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES				
FUNCION			PERIODICIDAD	
1. Planchar todas las prendas que se encuentren confeccionadas y listas.			Diario	
2. Pegar botones a las prendas.			Diario	
3. Asistir en todas las actividades de terminado de la prenda.			Diario	
4. Realizar los ruedos de las prendas si es necesario.			Diario	
5. Asistir en cualquiera de los procesos de producción y/o distribución de prendas.			Diario	
6. Realizar todas aquellas actividades que designe el jefe encargado.			Diario	
7. Asistir en los procesos de terminado, pega de botones,			Diario	

ojales, etc.				
8. Limpiar la prenda de hilos y todos los residuos de confección que puedan existir.			Diario	
9. Asistir en la etiquetada y empacada de las prendas que estén listas para distribución a los puntos de venta.			Cada que se requiera	
10. Asistir a los diseñadores y al Director de producción en las actividades que ellos indiquen necesarias			Cada que se requiera	
11. Realizar el fusonado de las prendas para su respectiva confección.			Diario	
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS:				
HERRAMIENTAS: Maquinaria de corte y de producción.				
EQUIPOS: Maquinas de ojarlar, entre otras maquinas para terminar las prendas, plancha.				
INFORMACION:				
BIENES, DINERO Y/O VALORES:				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Director de Producción	Producción	Diaria		
Diseñadores	Producción	Diaria		
Asistente de producción	Producción	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA		FORMACIÓN	
Conocimiento en confección y terminado de las prendas.	2 años en empresas afines realizando actividades de producción y confección.		Inducción general y Específica.	
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:		RECIBÌ:

Fuente: Realizado por el autor.

❖ Departamento Financiero

Anexo K. Manual de funciones Director Financiero.


	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Director Financiero	2. NIVEL:	Directivo	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Gerente General.	
5. DEPTO:	Financiero	6. ÁREA:	Financiera.	
7. SUPERVISA A:	Contador, Asistente contable.			
B. MISION DEL CARGO:				
<p>Dirigir y por tanto diseñar las estrategias del Departamento para cumplir con los ideales de la Empresa; es quien debe aconsejar al Gerente General en el momento de una inversión o el suministro y búsqueda de recursos financieros; debe velar por que los objetivos contables y financieros se cumplan a cabalidad, además de que la Empresa se encuentre cumpliendo las normas ante la ley en cuanto a impuestos. También debe encargarse de que los Estados Financieros sean presentados a tiempo y con la información correcta para que los directivos puedan tomar las mejores decisiones; debe prestar asesoría a cualquier departamento o a la gerencia de la Empresa en cuanto a asuntos financieros, tributarios o contables, de forma que se busque la optimización de los recursos y el crecimiento y solidez financiera de la Empresa.</p>				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Dirección y diseño de las estrategias financieras de la Empresa.		Presupuesto financiero.		
Consolidar y controlar el presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa.		Presupuesto inicial contra presupuesto final.		
Analizar y controlar los recursos financieros requeridos para la operación y los proyectos de la Empresa.		Cumplimiento del presupuesto.		
Mantener la estructura de costos de la Empresa.		Cumplimiento de las fichas de costos.		
Definir políticas de crédito y cartera.		Rotación de cuentas por cobrar y		

	cuentas por pagar.
Asegurar la facturación y recaudo de las prendas en los puntos la 14 para obtener flujo de caja.	Facturación mensual.
Participar en la definición de planeación tributaria de la Empresa.	Planeación tributaria.
Hacer seguimiento al cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias de la Empresa.	Planeación tributaria.
Plantear los objetivos del departamento de producción de manera que cumpla con los objetivos de la Empresa.	Cumplimiento de objetivos.
Entregar resultados a la Gerencia General.	Informe de resultados de producción.
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	
FUNCION	PERIODICIDAD
1. Autorizar gastos de los diferentes departamentos con el visto bueno de la Gerencia General.	Diario
2. Establecer relación constante con los otros departamentos de la Empresa.	Cada que se requiera
3. Tomar las decisiones que sean adecuadas y necesarias para el crecimiento y desarrollo del Departamento.	Cada que se requiera
4. Velar por la capacitación y aprendizaje de los colaboradores que tiene a cargo.	Cada que se requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Administrar y aplicar las políticas de Administración de Cartera.	Cada que se requiera
7. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.	Mensual
8. Presentar los reportes del cumplimiento de los objetivos del departamento ante la Gerencia.	Semestral
9. Asignar recursos a los departamentos y aprobar los presupuestos de los mismos.	Anual
10. Desarrollar los objetivos estratégicos del Departamento ligados a la planeación estratégica de la Empresa.	Anual
11. Gestionar la cobranza y el recaudo de cartera de la Empresa.	Cada que se requiera
12. Elaborar Flujo de Caja, explicar la situación financiera, elaborar los saldos en el disponible y saldos de cartera.	Semanal
13. Identificar y definir las necesidades del departamento.	Diario
14. Realizar la proyección del flujo de Caja, realizar el cuadro del IVA generado por la Cartera.	Mensual
15. Asesorar los departamentos en la elaboración de	Cada que se

presupuestos.				requiera
16. Elaborar el informe de ejecución presupuestal.				Mensual
17. Preparar y calcular todos los indicadores financieros de la empresa y de cada uno de los departamentos.				Mensual
18. Presentar informes mensuales de estados financieros, con sus debidas explicaciones y soportes.				Mensual
19. Definir los objetivos contables y velar por el cumplimiento de los mismos.				Semestral
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS: 2				
HERRAMIENTAS: Información financiera y contable, históricos financieros, estados financieros, presupuestos, contabilidad, reportes tributarios.				
EQUIPOS: Contador, asistente contable.				
INFORMACION: Comercial, ventas, inventarios, producción, compras, ventas, devoluciones, cartera, pago a proveedores, inversiones, presupuestos.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de los recursos del Departamento Financiero.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Gerente General	Gerencia General	Diaria	Entidades financieras	Cada que se requiera
Jefes de Departamento	Otras	Diaria	Entidades gubernamentales	Cada que se requiera
Contador	Comercial	Diaria		
Asistente Contable	Comercial	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	FORMACIÓN	
Profesional en Contaduría pública o carreras administrativas afines con Especialización en Finanzas.		4 años en cargos similares en empresas medianas o grandes. Administración de Personal. Habilidades Gestión de proyectos y Negociación.	Inducción general y Específica.	
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:	RECIBÍ:	

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo L. Manual de funciones Contador.

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Contador	2. NIVEL:	Profesional	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Director Financiero	
5. DEPTO:	Financiero	6. ÁREA:	Financiera	
7. SUPERVISA A:	Asistente contable			
B. MISION DEL CARGO:				
<p>Sus responsabilidades giran alrededor de controlar y vigilar que se estén registrando todos los movimientos contables de la Empresa, de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Colombia; presentar a tiempo las declaraciones de ley ante los organismos competentes; velar por que la información que se extraiga de los movimientos contables, refleje la manera como se está haciendo uso de los recursos. Ante cualquier anomalía, es su deber informar al Director Financiero las falencias que se tienen; garantizar el adecuado cálculo de los costos de producción; realizar auditoría sobre los movimientos financieros y contables de la Empresa, en aras de que se cumpla con un efectivo control interno.</p>				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Proveer los estados financieros de la Empresa con base en los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.		Estados financieros.		
Generar los estados financieros.		Estados financieros.		
Evaluar y hacer planes de acción ante los riesgos existentes en los estados financieros.		Indicadores financieros.		
Entregar los informes contables y de control oportunamente a la gerencia general.		Indicadores financieros.		
Cumplir con las fechas establecidas por los organismos de control para la entrega		Informes contables.		

de informes contables.	
Planear y coordinar con los departamentos el cronograma de cierre contable para el registro y emisión oportuna de los estados financieros individuales y consolidados de la Empresa.	Estados financieros.
Participar en la definición de planeación tributaria de la Empresa.	Planeación tributaria.
Hacer seguimiento al cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias de la Empresa.	Planeación tributaria.
Plantear los objetivos del departamento de producción de manera que cumpla con los objetivos de la Empresa.	Cumplimiento de objetivos.
Entregar resultados a la Gerencia General.	Informe de resultados de producción.
Planear, coordinar y entregar a los departamentos los resultados del análisis de la información financiera que se observa en los estados financieros como herramienta para hacer seguimiento del logro de objetivos estratégicos de la Empresa.	Análisis financieros.
Analizar la información de los estados financieros a través de indicadores de los períodos anteriores y el actual e informar al Gerente General de variaciones importantes.	Indicadores financieros.
Controlar la emisión de los estados financieros en los tiempos exigidos de acuerdo con la legislación existente y las políticas corporativas fijadas para tal efecto.	Estados financieros.

D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES


FUNCION	PERIODICIDAD
1. Coordinar la auditoría interna y revisión fiscal, además del control interno de la organización.	Diario
2. Establecer relación constante con los otros departamentos de la Empresa.	Cada que se requiera
3. Tomar las decisiones que sean adecuadas y necesarias para el crecimiento y desarrollo del Departamento.	Cada que se requiera
4. Velar por la capacitación y aprendizaje de los	Cada que se

colaboradores que tiene a cargo.	requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Aprobar, controlar y administrar la creación de la estructura del plan de cuentas en el sistema de información, actualizando y eliminando cuentas de acuerdo con la normatividad legal existente.	Cada que se requiera
7. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.	Mensual
8. Presentar los reportes del cumplimiento de los objetivos del departamento ante la Gerencia.	Semestral
9. Coordinar y revisar el registro de las estimaciones contables, provisiones, amortizaciones y depreciaciones de cada una de los departamentos de la Empresa.	Diario
10. Desarrollar los objetivos estratégicos del Departamento ligados a la planeación estratégica de la Empresa.	Anual
11. Coordinar y revisar el registro de todas las operaciones contables relacionadas con activos fijos, asegurando la existencia de un inventario actualizado y permanente de todos los activos fijos de la Empresa.	Cada que se requiera
12. Direccionar y coordinar el análisis y conciliación de las diferentes cuentas contables que soportan los estados financieros de la Empresa.	Cada que se requiera
13. Identificar y definir las necesidades del departamento.	Diario
14. Dirigir y atender la respuesta a los requerimientos hechos por organismos de control, instituciones bancarias y demás entidades que soliciten información contable.	Cada que se requiera
15. Asegurar la ejecución del cierre contable conforme a las reglas establecidas por la Empresa.	Cada que se requiera
16. Direccionar y coordinar la implementación de acciones correctivas y preventivas.	Diario
17. Asegurar la disponibilidad de información de los archivos de las operaciones contables.	Diario
18. Presentar informes mensuales de estados financieros, con sus debidas explicaciones y soportes.	Mensual
19. Definir los objetivos contables y velar por el cumplimiento de los mismos.	Semestral
E. DIMENSION DEL CARGO:	
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS	
PERSONAS: 2	
HERRAMIENTAS: Información financiera y contable, históricos financieros, estados financieros, presupuestos, contabilidad, reportes tributarios.	
EQUIPOS: Asistente contable.	

INFORMACION: Comercial, ventas, inventarios, producción, compras, ventas, devoluciones, cartera, pago a proveedores, inversiones, presupuestos.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de los recursos del Departamento Financiero.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Gerente General	Gerencia General	Diaria	Entidades financieras	Cada que se requiera
Jefes de Departamento	Otras	Diaria	Entidades gubernamentales	Cada que se requiera
Asistente contable	Financiero	Diaria		
Director Financiero	Financiero	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	FORMACIÓN	
Profesional en Contaduría pública o carreras administrativas afines con Especialización en Finanzas.		4 años en cargos similares en empresas medianas o grandes. Administración de recursos y contables. Habilidades Gestión administrativa y financiera.	Inducción general y Específica.	
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:	RECIBÌ:	

Fuente: Realizado por el autor.

Anexo M. Manual de funciones Asistente Contable.

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS		
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION
A. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1. NOMBRE DEL CARGO:	Asistente contable	2. NIVEL:	Asistencial
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Director Financiero

5. DEPTO:	Financiero	6. ÁREA:	Financiera
7. SUPERVISA A:			
B. MISION DEL CARGO:			
Registrar todos los movimientos contables dentro del software de contabilidad en la Empresa y velar que estos permanezcan actualizados, por otra parte debe encargarse de todas aquellas actividades contables que se necesiten para la presentación de los estados y resultados financieros.			
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES			
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO	
Efectuar codificación y digitación de documentos tales como notas de contabilidad.		Sistemas de información financiera.	
Registrar la información contable cumpliendo el procedimiento.		Sistemas de información financiera.	
Ejecutar proceso de cierres contables mensuales y anuales.		Sistemas de información financiera.	
Supervisar archivo y empaste de documentos contables.		Sistemas de información financiera.	
Asegurar el registro de las transacciones realizadas entre áreas, manteniendo actualizadas y conciliadas las cuentas entre las mismas.		Sistemas de información financiera.	
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES			
FUNCION			PERIODICIDAD
1. Cumplir con las labores inherentes a su cargo que le asigne su jefe inmediato.			Diario
2. Apoyar al Director financiero y al contador en la preparación de los estados financieros.			Cada que se requiera
3. Planeación, seguimiento y aprobación a conciliación de cuentas de balance.			Cada que se requiera
4. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.			Diario
5. Asesorar y apoyar contablemente a los responsables de generar y/o registrar los hechos económicos y verificar la razonabilidad de las transacciones.			Diario
6. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.			Mensual
7. Presentar los reportes del cumplimiento de los objetivos del departamento ante la Gerencia.			Semestral
8. Realizar ajustes y reclasificaciones de cuentas contables.			Diario
9. Desarrollar los objetivos estratégicos del Departamento ligados a la planeación estratégica de la Empresa.			Anual
10. Elaborar la liquidación de los impuestos correspondientes.			Diario


11. Codificar los documentos de las diferentes transacciones, teniendo presente las responsabilidades tributarias.	Diario			
12. Mantener actualizada la aplicación con los documentos soporte del registro contable, en forma precisa y completa.	Diario			
13. Generar los archivos contables, elaborar el formato de conciliación y realizar el comparativo.	Diario			
14. Digitar en la aplicación los documentos soporte del registro contable, en forma precisa y completa.	Diario			
15. Generar los informes de pre cierre con datos precisos, oportunos y confiables.	Diario			
16. Asegurar la disponibilidad de información de los archivos de las operaciones contables.	Diario			
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS:				
HERRAMIENTAS: Información financiera y contable, históricos financieros, estados financieros, presupuestos, contabilidad, reportes tributarios.				
EQUIPOS:				
INFORMACION: Comercial, ventas, inventarios, producción, compras, ventas, devoluciones, cartera, pago a proveedores, inversiones, presupuestos.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES:				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Contador	Financiero	Diaria	Entidades financieras	Cada que se requiera
Jefes de Departamento	Otras	Diaria	Entidades gubernamentales	Cada que se requiera
Director Financiero	Financiero	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		FORMACIÓN
Estudiante de Contaduría pública.		1 año como auxiliar contable		Inducción general y Específica.
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo		REVISO Y APROBO:		RECIBÌ:

Fuente: Realizado por el autor.

Se debe aclarar que de acuerdo a la posición económica actual del negocio, muy seguramente no se puede contar con un director financiero y un contador, por lo que es fundamental que quien haga las veces de contador, tenga la idoneidad suficiente para cumplir con las funciones financieras también.

❖ Departamento Administrativo y de Recursos Humanos

Anexo N. Manual de funciones Director Administrativo y de Recursos Humanos.

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACIONES CAIPIRINHA S.A.S.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		FECHA DE EMISION	
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. NOMBRE DEL CARGO:	Director Administrativo y de Recursos Humanos.	2. NIVEL:	Directivo	
3. PERSONAS:	1	4. REPORTA A:	Gerente General	
5. DEPTO:	Administrativo y de Recursos Humanos.	6. ÁREA:	Administrativa	
7. SUPERVISA A:				
B. MISION DEL CARGO:				
<p>Mantener y dirigir el departamento de acuerdo con la estrategia de la organización, debe velar por mantener un buen clima laboral, un cumplimiento bajo las normas de ley en cuanto a la contratación, selección y despido de los colaboradores de la misma, mantener a la Empresa al día en cuanto a temas laborales, velar por el bienestar del colaborador de Creaciones Caipirinha, contratación, nomina, despidos, vacaciones, liquidaciones, campañas de seguridad social, programas culturales con los colaboradores y sus familias y todas aquellas actividades generales que lleven al cumplimiento de las metas del departamento.</p>				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Cumplir las políticas de gestión humana definidas para la Empresa.		Definición de las políticas.		
Generar acciones para mantener y mejorar el clima organizacional y las competencias del personal.		Encuestas de clima organizacional y medición del mismo.		
Definir responsabilidades y actualizaciones en los perfiles de los cargos.		Actualizaciones de cargos mensuales.		

Coordinar reemplazos y períodos de vacaciones del personal a cargo.	Contratación de personal de reemplazo.
Evaluar el desempeño de los colaboradores a cargo.	Evaluaciones de desempeño.
Realizar entrevistas a nuevos candidatos.	Formatos de entrevistas.
Coordinar el entrenamiento al cargo de los nuevos candidatos.	Formatos de capacitaciones y entrenamiento.
Administrar la gestión operativa de nómina, salud ocupacional, selección y contratación de toda la Empresa.	Nomina mensual a tiempo.
Proponer alternativas que garanticen y faciliten el crecimiento profesional del colaborador al interior de la organización.	Planes de desarrollo organizacional.
Entregar resultados a la Gerencia General.	Informe de resultados de producción.

D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES

FUNCION	PERIODICIDAD
1. Diseñar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del colaborador.	Cada que se requiera
2. Establecer relación constante con los otros departamentos de la Empresa.	Cada que se requiera
3. Tomar las decisiones que sean adecuadas y necesarias para el crecimiento y desarrollo del Departamento.	Cada que se requiera
4. Velar por la capacitación y aprendizaje de los colaboradores que tiene a cargo.	Cada que se requiera
5. Manejar adecuadamente las relaciones con todos los funcionarios de la Empresa.	Diario
6. Aplicar y definir las normas disciplinarias de la Empresa.	Cada que se requiera
7. Realizar comités con su grupo de trabajo para la rendición de cuentas.	Mensual
8. Presentar los reportes del cumplimiento de los objetivos del departamento ante la Gerencia.	Semestral
9. Asesorar a los colaboradores con personal a cargo sobre el tratamiento de sanciones.	Anual
10. Desarrollar los objetivos estratégicos del Departamento ligados a la planeación estratégica de la Empresa.	Anual
11. Gestionar la cobranza y el recaudo de cartera de la Empresa.	Cada que se requiera
12. Generar acciones para mantener y mejorar el clima organizacional y las competencias del personal.	Cada que se requiera
13. Definir las diferentes estrategias y oportunidades de desarrollo para las áreas de Salud ocupacional, selección y contratación, gestión humana y nómina.	Mensual

14. Garantizar de manera oportuna y confiable la aplicabilidad de las normas laborales según la normatividad colombiana, reglamento interno de trabajo y demás disposiciones de la Empresa.	Cada que se requiera			
15. Identificar y definir las necesidades del departamento.	Diario			
16. Diseñar e implementar procesos y procedimientos que garanticen la administración efectiva de las prestaciones sociales de los colaboradores.	Mensual			
17. Garantizar la actualización permanente de datos de los colaboradores en el sistema de información de recursos humanos.	Cada que se requiera			
18. Administrar efectivamente las prorrogas de contratos temporales.	Cada que se requiera			
19. Asesorar a los diferentes departamentos en todos los temas relacionados con la administración de personal.	Cada que se requiera			
20. Gestionar y administrar la dotación de personal en toda la Empresa.	Cada que se requiera			
21. Planear el cronograma de entregas de dotación con el Director de producción.	Semestral			
22. Fomento de programas culturales con los colaboradores.	Cada que se requiera			
E. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS:				
HERRAMIENTAS: Informes de gestión, indicadores de gestión.				
EQUIPOS:				
INFORMACION: Información de nomina, recursos humanos, responsabilidad social, reglamento interno del trabajo, normas gubernamentales.				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de los recursos del Departamento Administrativo y de Recursos Humanos.				
F. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA
Gerente General.	Gerencia General	Diaria	Entidades gubernamentales.	Cada que se requiera.
Jefes de Departamento.	Otras	Diaria		
Personal en general.	Todas	Diaria		
G. REQUERIMIENTOS:				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA	FORMACIÓN	

Profesional en Administración de empresas o carreras administrativas afines con Especialización en Gestión Administrativa y Humana.	4 años en cargos similares en empresas medianas o grandes. Administración de Personal. Habilidades Gestión de proyectos y Negociación.	Inducción general y Específica.
ELABORO: Govardana Dasi Clavijo	REVISO Y APROBO:	RECIBÍ:

Fuente: Realizado por el autor.